

**VAASAN YLIOPISTO**  
**FILOSOFINEN TIEDEKUNTA**

Satu Juutinen

**LÄSNÄ OLEVA ESIMIES TYÖN MIELEKKYYDEN MAHDOLLISTAJANA**

Oulun yliopistollisen sairaalan vastasyntyneiden hoitoyksikön työntekijöiden  
näkemykset työn mielekkyyteen vaikuttavista tekijöistä

Julkisjohtamisen  
pro gradu -tutkielma

**VAASA 2016**

# SISÄLLYSLUETTELO

	<b>sivu</b>
<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	2
<b>TIIVISTELMÄ</b>	3
<b>1. JOHDANTO</b>	5
1.1. Tutkimusongelmat ja keskeisimmät käsitteet	7
1.2. Tutkimuksen rakenne	9
<b>2. TYÖN MIELEKKYYS</b>	10
2.1. Mielekkään työn ulottuvuudet	11
2.2. Mielekkyyteen vaikuttavat asiat	13
2.3. Miksi pyrkiä mielekkyyteen?	18
2.3.1. Organisaatioon sitoutuminen	19
2.3.2. Organisaatiokansalaiskäyttäytyminen	21
<b>3. TYÖN MIELEKKYYDEN JOHTAMINEN</b>	23
3.1. Toiminta, jolla ihmistä johdetaan	23
3.2. Osallistaminen luo vastuuta	27
3.3. Psykologinen sopimus	32
3.3.1. Psykologinen sopimus osana johtajuutta	36
3.3.2. Kehittyvän organisaation luoma työn epävarmuus	39
<b>4. TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA AINEISTOT</b>	43
4.1. Tutkimuskohteen kuvaus	43
4.2. Kohderyhmän valinta	44
4.3. Aineistonkeruumenetelmät	45
4.4. Aineiston analyysi ja tutkimusprosessin tarkastelu	47

<b>5. TYÖN MIELEKKYYS JA ESIMIESTOIMINTA</b>	49
5.1. Työntekijöiden kokema työn mielekkyys	49
5.2. Yhteneväiset arvot ovat tärkeä osa itsenä olemista	50
5.3. Ammattitaitoinen ja arvostettu työntekijä	52
5.4. Työyhteisön ilmapiiri tärkeä myös kutsumustyötään tekeville	56
5.5. Työn mielekkyys seurausta ihmisläheisestä johtamismallista	58
5.6. Yhteenveto tutkimuksen tuloksista	64
<b>6. JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	67
6.1. Psykologisella sopimuksella tärkeä rooli	68
6.2. Osallistaminen kasvattaa työn mielekkyyttä	70
6.3. Esimiehen läsnäololla vaikutus ilmapiiriin	71
6.4. Jatkotutkimuksen aiheita	73
<b>LÄHDELUETTELO</b>	74
<b>LIITTEET</b>	
LIITE 1. Tutkimuslupa	84
LIITE 2. Haastattelut	85
LIITE 3. Haastattelukysymykset	86
<b>KUVIOLUETTELO</b>	
Kuvio 1. Neljä tärkeintä työn mielekkyyden suuntaa	11
Kuvio 2. Mielekäs työ: eheyden rakenne	15
Kuvio 3. Osallistamisen vaikutukset	28
Kuvio 4. Työntekijöiden näkemyksiä työn mielekkyyteen vaikuttavista tekijöistä	65

---

**VAASAN YLIOPISTO****Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Satu Juutinen

**Pro gradu -tutkielma:**

Läsnä oleva esimies työn mielekkyyden mahdollistajana: Oulun yliopistollisen sairaalan vastasyntyneiden hoitoyksikön työntekijöiden näkemykset työn mielekkyyteen vaikuttavista tekijöistä

**Tutkinto:**

Hallintotieteiden maisteri

**Oppiaine:**

Julkisjohtaminen

**Työn ohjaaja:**

Kirsi Lehto

**Valmistumisvuosi:**

2016

**Sivumäärä: 89**

---

**TIIVISTELMÄ:**

Työelämä on jatkuvan muutoksen alla. Organisaatorakenteiden lisäksi työn tekemisen tavat muuttuvat, mutta myös työntekijät muuttuvat ja kehittyvät. Työltä vaaditaan taloudellisen vakauden lisäksi joustavuutta, haasteellisuutta ja eritoten mielekkyttä. Työntekijöiden henkinen hyvinvointi on tärkeä osa henkilöstöjohtamista ja työn mielekkyys tulisikin nähdä työtehokkuutta lisäävänä asiana.

Muutosjohtajuus on muuttanut muotoaan osaksi kehittyvän organisaation jokapäiväistä johtamista. Jatkuva kehittäminen saattaa aiheuttaa työntekijöissä työn epävarmuutta, mikä saattaa vaarantaa työn mielekkyyden kokemisen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen rooli psykologisella sopimuksella on työn mielekkyydelle työntekijän näkökulmasta, miten Lasten ja naisten sairaala – hankkeessa osallistava johtajuus vaikuttaa työn mielekkyyden kokemiseen sekä mitkä johtamisen keinot ovat työntekijän näkökulmasta tehokkaimmat työn mielekkyyden ylläpitämisessä.

Teorian mukaan psykologisen sopimuksen rikkoutumisella on suuri vaikutus työn mielekkyyden vähenemisessä. Psykologinen sopimus nousee esimiehen ja työntekijän välisen suhteen tärkeimmäksi sopimukseksi, mikä vaikuttaa niin työn mielekkyyteen, organisaatioon sitoutumiseen kuin organisaatiokansalaiskäyttäytymiseenkin. Osallistava johtajuus auttaa henkilöstöä sitoutumaan organisaatioon ja sen toimintaan, mutta se vahvistaa myös psykologista sopimusta. Tällöin työntekijä haluaa antaa parhaan mahdollisen panoksensa organisaation hyväksi.

Tutkimuksen kohteeksi valittiin Oulun yliopistollisen sairaalan vastasyntyneiden hoitoyksikkö, koska siellä työn mielekkyyden kokeminen oli kehityshankkeen käynnissä ollessa kasvanut muita hankkeeseen kuuluvia yksiköitä enemmän. Tarkoitus oli tuoda esille toimintamalleja, joiden avulla yksikössä on päästy hyviin tuloksiin. Tutkimuksen pohjana käytettiin työolobarometreja, mutta pääasiallisena tutkimusmenetelmänä haastateltiin 14 työntekijää.

Tutkimuksen keskeisimpänä tuloksena työn mielekkyyden kannalta koettiin sellainen johtamismalli, jossa esimies on läsnä oleva, oikeudenmukainen, tasapuolinen ja kannustava. Tärkeimmäksi asiaksi työssä koettiin hyvä työilmapiiri, mikä on suora seuraus esimiehen johtamismallista. Läsnä olevan esimiehen nähtiin pystyvän parhaiten vaikuttamaan työilmapiiriin ja siihen vaikuttaviin asioihin. Psykologinen sopimus vaikuttaa tutkimuksen mukaan vahvasti työntekijöiden affektiiviseen suhtautumiseen. Mikäli työntekijä ei koe esimiehen toiminnan olevan oikeudenmukaista ja tasapuolista, on psykologinen sopimus vaarassa. Myös osallistavan johtajuuden kannalta tutkimus vahvisti teoriaa. Mikäli osallistaminen on aitoa, vahvistaa se sitoutumista sekä lisää työn mielekkyyden kokemista.

---

**AVAINSANAT:** työn mielekkyys, psykologinen sopimus, osallistaminen, sitoutuminen, johtaminen



## 1. JOHDANTO

Hallitusohjelman yhdeksi seuraavan kymmenen vuoden tavoitteista sosiaali- ja terveyspalveluissa on mainittu henkilöstön hyvinvointi (Valtioneuvosto 2015: 18). Työhyvinvointi on kuitenkin laaja käsite ja se pitää sisällään monia työturvallisuuteen sekä työkykyyn ja työssä jaksamiseen liittyviä voimavara-, kuormitus- ja vaaratekijöitä (Tarkkonen 2013: 32–33). Laajuutensa lisäksi työhyvinvointi on moniulotteinen ilmiö, johon liittyvät niin puolueettomat työolot ja työstä saatavat korvaukset kuin yksilöllinen tuntemus hyvinvoinnista (Mamia 2009: 20–30).

Juhani Tarkkosen (2013: 27–33) mukaan työhyvinvointi on henkilökohtainen kokemus. Toteutuessaan työhyvinvointi antaa tunteen, että työ ja työolot antavat elämäniloa, arvostusta, mielekkyyttä, hallintaa, terveyttä ja turvallisuutta. Organisaation ja johdon näkökulmasta työhyvinvointi vaatii työturvallisuudesta, työkyvystä ja työssä jaksamisesta sekä henkisestä hyvinvoinnista huolehtimista. Henkinen hyvinvointi painottaa erityisesti työelämän laatua. Sen tärkeimpiä sisältöjä ovat johtamisjärjestelmät, johtamisvuorovaikeus, työyhteisötaidot, henkilöstö- ja kehittämispolitiikka sekä työhyvinvointipalvelut. Johdolla on suurin mahdollisuus vaikuttaa hyvinvointiin (Monnot & Beehr 2014: 216), koska puhuttaessa henkilöstön hyvinvoinnista, on oikeudenmukaisella päätöksenteolla ja muulla oikeudenmukaisella toiminnalla tutkitusti suuri rooli (Työterveyslaitos 2013: 59).

Henkisesti hyvinvoivat työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010: 11). Myös Antilan (2006: 5) tekemä tutkimus osoittaa, että työntekijälle tärkeintä työssä on sen mielekkyys. Ihmiset eivät halua helppoa työtä, vaan kuormitus saa olla kovaakin, kunhan työn sisältö on mielekästä ja olosuhteet työn tekemiselle ovat kunnossa. Organisaation kannalta katsottuna työn mielekkyys edesauttaa organisaatioon sitoutumista sekä organisaatiokansalaiskäyttäytymistä (Vuori, San & Kira 2012: 231–232). Organisaatioon sitoutunut työntekijä haluaa pysyä organisaatiossa ja ponnistelee mielellään organisaation hyväksi. Sitoutunut työntekijä myös mukautuu helpommin ennalta arvaamattomiin tilanteisiin. (Chalofsky & Krishna 2009: 190.) Organisaatiokansalaiskäyttäytyminen on organisaatioille elintärkeä (Robinson & Morrison

1995). Sen avulla työntekijät haluavat auttaa toisiaan toimimaan paremmin organisaation hyväksi (Lavelle 2010: 919).

Työelämä kuitenkin muuttuu koko ajan. Organisaatioiden rakenteet ja toimintamallit ovat jatkuvassa uudistuksessa, mutta sen lisäksi myös ammattitaitovaatimukset ja itse työn sisältö kokevat jatkuvaa uudistusta. Myös monikulttuurisuus ja eri-ikäisyys aiheuttavat haasteita johtamiselle. Työntekijäkohtaiset suunnitelmat ja henkilökohtaiset työsuhteet ovatkin yleistymässä. Tämä on tuonut mukanaan myös psykologisten sopimusten sisällön muuttumisen. Ne nähdään nykyään henkilöstön sitouttamisen välineinä ja ovat sisällöltään keskittyneet työntekijöiden työurien ja osaamisen kehittämiseen. (Tikkamäki 2006; Järvensivu 2010; Alasoini 2012; Työterveyslaitos 2013: 7.)

Psykologisen sopimuksen voimassaololla on vahva yhteys koettuun työn mielekkyyteen (Ylöstalo 2009: 87). Psykologinen sopimus myös vahvistaa organisaatiositoutumista sekä lisää organisaatiokansalaiskäyttäytymistä (Coyle-Shapiro & Kessler 2002: 71), minkä vuoksi siitä huolehtiminen on organisaatioille erityisen tärkeää. Työn mielekkyys pohjautuu kuitenkin jokaisen yksilön omiin odotuksiin (Hakanen 2011: 26–27), eikä johtaja siksi pysty vaikuttamaan kaikkiin työn mielekkyyteen vaikuttaviin osa-alueisiin (Syväjärvi, Lehtopuu, Perttula, Häikiö & Jokela 2012: 48). Vaikka työntekijä itse pystyy vaikuttamaan ja edistämään työn mielekkyyden kokemistaan, on johtajien rooli mahdollistaa siinä onnistuminen (Vuori, San & Kira 2012: 244).

Työelämän vaativuuden vuoksi on tärkeä selvittää, miten johtajat ja esimiehet voivat lisätä työntekijöidensä työn mielekkyyden kokemusta. Työsuhteiden yksilöitymisen vuoksi tässä tutkimuksessa selvitetään työntekijöiden näkökulmia. Aihetta tarkastellaan positiivisen psykologian keinoin ja pyritään löytämään olemassa olevia ja todistetusti toimivia toimintamalleja.

### 1.1. Tutkimusongelmat ja keskeisimmät käsitteet

*Työn mielekkyys* on henkilökohtainen kokemus, mikä syntyy työn itsenäisyydestä, palkitsevuudesta ja haastavuudesta. Lisäksi henkilön täytyy tuntea yhteenkuuluvuutta työyhteisöönsä sekä pystyvyyttä työhönsä. Työn on myös oltava hänelle merkitsevää. (Rosso, Dekas & Wrzesniewski 2010; Hakanen 2011; Syväjärvi ym. 2012.) Työn mielekkyudesta on käyty vilkasta keskustelua koko 2000-luvun ajan ja sitä mitataan vuosittain työolobarometrien avulla. Työn mielekkyyteen liittyy vahvasti se, että henkilö voi kokea työnsä merkitykselliseksi. Työn mielekkyys ja merkityksellisyys kumpuaa mahdollisuudesta saavuttaa oman työn tavoitteet sekä mahdollisuudesta tehdä työnsä hyvin. (Työterveyslaitos 2013: 52–54.)

*Psykologinen sopimus* on johdon ja työntekijän välinen vastavuoroinen luottamussuhde, mikä syntyy lupauksiin ja odotuksiin perustuvista selvästi tai sanattomasti ilmaistuista uskomuksista ja velvoitteista. (Rousseau 2004; Parzefall 2008; Syväjärvi & Vakkala 2012). Psykologisen sopimuksen avulla voidaan arvioida johtamisen onnistumista. Se on yksi työn mielekkyyden johtamisen kulmakivistä. Yleisin syy työn mielekkyyden vähenemisessä onkin psykologisen sopimuksen rikkoutuminen (Ylöstalo 2009: 87), minkä vaikutukset näkyvät muun muassa organisaatioon sitoutumisessa. Voimassaoleva psykologinen sopimus luo tunteen arvostuksesta, luottamuksesta ja uskollisuudesta. (Alasoini 2007: 111.) Kun esimies ja johto huomioivat työntekijät aitoina yksilöinä ja antavat positiivista palautetta, vahvistaa se työn mielekkyyden kokemista (Antila 2006: 52–54).

*Organisaatioon sitoutuminen* on tunneperäinen side, mikä sitoo yksilön organisaatioon. Sitoutunut työntekijä hyväksyy organisaation tavoitteet sekä arvot ja hänellä on vahva halu pysyä organisaatiossa. Sitoutunut työntekijä on myös valmis ponnistelemaan organisaation hyväksi. (Mamia & Koivumäki 2006; Chalofsky & Krishna 2009.)

Erilaiset uudistukset ja kehittämishankkeet ovat osa jokaisen esimiehen tehtäväkuvaa ja myös moni työntekijä osallistuu perustyötehtäviensä lisäksi erilaisiin kehittämishankkeisiin. Erilainen uudistuminen ja kehittäminen on siis monissa organisaatioissa ihan



vakiintunut tilanne, minkä vuoksi muutosjohtamisen välineet pitääkin olla osa päivittäisjohtamista. (Mattila 2007: 9–10.) Vaikka tämä tutkimus liittyy Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin Tulevaisuuden sairaala 2030 – ohjelman Lasten ja naisten sairaala – hankkeeseen (tästä tarkemmin luvussa 4.1.), ei tässä käsitellä johtamista muutos edellä. Tutkimuksessa puhutaan kehittyvästä organisaatiosta sillä ajatuksella, että muutos ja kehittyminen ovat osa jokapäiväistä arkea ja näin ollen osa jokapäiväistä johtajuutta. Kaikenlainen uudistus kuitenkin ravisuttelee työntekijöitä emotionaalisesti, mikä saattaa vaikuttaa heidän kokemaansa työn mielekkyyteen. Tulevaisuuden sairaala 2030 – ohjelma on päätetty toteuttaa osallistavasti, mikä olemassa olevan teorian valossa vaikuttaa parhaalta tavalta sitouttaa henkilöstö projektiin.

*Osallistaminen* tarkoittaa mahdollisuuksien tarjoamista. Henkilöstölle tarjotaan siis mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon ja kehittämiseen. Näin johto pystyy ylläpitämään työntekijöidensä kanssa solmittuja psykologisia sopimuksia. (Kykyri 2008.)

Työn mielekkyyden kokemukseen vaikuttavat useat asiat. Tässä tutkimuksessa keskitytään pääasiassa psykologiseen kokemukseen. Toisin sanoen tutkimuksen ulkopuolelle jätetään tietoisesti työn tekemiseen konkreettisesti liittyvät asiat, kuten esimerkiksi työergonomia ja työnteon välineistö. Aihetta pyritään tarkastelemaan positiivisesta näkökulmasta ja tuomaan esille, miten johtajuudella voidaan vaikuttaa työn mielekkyyden kokemiseen. Tutkimuksessa keskitytään selvittämään työntekijöiden kokemuksia ja mielipiteitä tutkittavasta aiheesta. Tämä tutkimus antaa ensikäden tietoa siitä, millä tavalla kehittyvässä organisaatiossa on huomioitu työntekijöiden kokema työn mielekkyys. Lasten ja naisten sairaala – hankkeen ollessa koko Tulevaisuuden sairaala 2030 – ohjelman ensimmäinen hanke, antaa tämä tutkimus arvokasta tietoa ohjelman muita hankkeita toteutettaessa.

Tutkimusongelmat, joihin tutkimuksessa vastataan, ovat:

1. Millainen rooli psykologisella sopimuksella on työn mielekkyydelle työntekijän näkökulmasta?
2. Miten Lasten ja naisten sairaala – hankkeessa osallistava johtajuus vaikuttaa työn mielekkyyden kokemiseen?

3. Mitkä johtamisen keinot ovat työntekijän näkökulmasta tehokkaimmat työn mielekkyyden ylläpitämisessä?

Tutkimuskohde on vastasyntyneiden hoitoyksikkö, koska siellä vuosien 2013 ja 2015 työolobarometrien tulosten mukaan työn mielekkyyden kokeminen on kasvanut Lasten ja naisten sairaala – hankkeeseen kuuluvista yksiköistä eniten. Kyseisen tutkimuskohteen avulla saadaan selville, mitkä asiat ja toimintamallit auttavat lisäämään työn mielekkyyden kokemista myös työn mielekkyyden kannalta vaativana aikana. Tutkimusongelmiin haetaan vastauksia työolobarometrien tulosten ja vastasyntyneiden hoitoyksikön työntekijöiden haastattelujen avulla.

## 1.2. Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa liitetään työn mielekkyys osaksi työhyvinvointia sekä pohjustetaan se osaksi esimiestoimintaa. Lisäksi ensimmäisessä luvussa määritellään keskeisimmät käsitteet sekä muodostetaan tutkimusongelmat.

Luvussa kaksi syvennyttään työn mielekkyyden määritelmään. Siinä tavoitteena on tuoda esille työn mielekkyyden moninaisuus sekä laaja-alaisuus. Luku tuo esille yksilön työn mielekkyyden osana työyhteisöä. Lisäksi luvussa selvitetään syyt, miksi työn mielekkyys on tärkeää niin työntekijän kuin organisaationkin näkökulmasta.

Luku kolme keskittyy johtamiseen. Johtamisen määritelmän kautta kuljetaan ihmiskoulukunnan juurille. Sinne pohjautuu ihmisyyttä arvostava johtaminen, mille psykologinen sopimus rakentuu. Kolmas luku osoittaa yhteyden työn mielekkyyden ja psykologisen sopimuksen sekä osallistavan johtajuuden välillä.

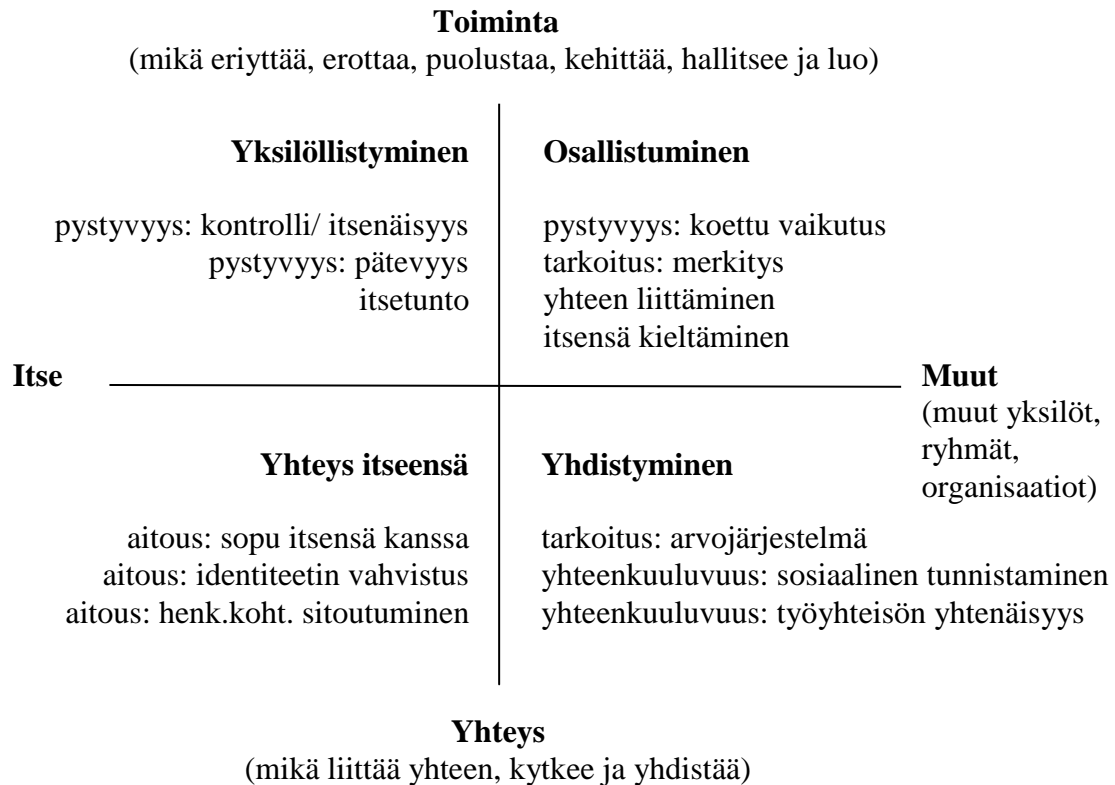
Luvussa neljä esitellään tutkimuksen menetelmät ja tutkimuksen kohde sekä analysoidaan aineistoa ja tutkimusprosessia. Luvussa viisi esitellään tutkimuksen tulokset ja luvussa kuusi esitellään tutkimuksen johtopäätökset sekä jatkotutkimuksen aiheet.

## 2. TYÖN MIELEKKYYS

Mikä tahansa asia koetaan mielekkääksi, jos se koetaan tiedollisesti ja tunnetasoisesti positiiviseksi (Vuori, San & Kira 2012: 233). Moraalisfilosofisesti tarkasteltuna mielekäs työ on sellaista, mistä maksetaan riittävää palkkaa, mikä vahvistaa henkilön moraalikehitystä, missä henkilö voi kehittää omia kykyjään ja mitä tehdään vapaasta tahdosta eikä sitä säännellä holhoavilla toimenpiteillä (Steenkamp & Basson 2013).

Rosson, Dekasin ja Wrzesniewskin (2010: 108) mukaan työn mielekkyys syntyy aitoudesta, pystyvyydestä, itseluottamuksesta, tarkoituksesta sekä yhteenkuuluvuudesta. Aitousella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että henkilö voi olla aito oma itsensä. Henkilö voi siis toimia omien aitojen asenteidensa, uskomustensa, arvojensa ja identiteettinsä mukaisesti. Salinin (2010: 162) tutkimuksen mukaan aitous eli omana itsenä oleminen nähtiin siten, että yksilö pystyy työssään ja työyhteisössään toimimaan itselle tärkeiden arvojen mukaisesti. Sen lisäksi omana itsenä olemiseen liitettiin oman osaamisen ja osaamattomuuden tunnistaminen. Eli pystyessään olemaan oma itsensä työntekijä pystyy tunnistamaan itsestään myös osaamattomuuden. Tutkimuksen mukaan aitoutta eli omana itsenä olemista helpottivat hyväksyvä työyhteisö, positiivisen palautteen kulttuuri sekä työyhteisön jäsenten keskinäinen tunteminen.

Pystyvyys on kaksiulotteista. Sillä tarkoitetaan henkilön mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä sekä siihen liittyviin muutoksiin. Sen lisäksi sillä tarkoitetaan pätevyyttä eli kykyä selvittää työn tuomista haasteista. Itseluottamuksella tarkoitetaan tunnetta, että henkilöllä on merkitystä ja hänen työnsä on työyhteisölle arvokasta. Tarkoituksella tarkoitetaan työn merkitsevyyttä eli sitä, että henkilö kokee työnsä tärkeäksi, jolloin työllä on jokin suurempi tarkoitus. Yhteenkuuluvuus tarkoittaa jäsenyyden, samaistumisen ja yhteyden tunnetta eli yhteishenkeä. Kuviossa 1 on esitetty nuo työn mielekkyyden syntymisen suunnat: toiminta, yksilö itse, muut yksilöt ja ryhmät sekä yhteys. Oikeanlaisella toiminnalla ja vuorovaikutuksella yksilön ja muiden välillä syntyy työn mielekkyyteen tarvittavat aitous, pystyvyys, itseluottamus, tarkoitus ja yhteenkuuluvuus. (Rosso, Dekas ja Wrzesniewski 2010.)



Kuvio 1. Neljä tärkeintä työn mielekkyyden suuntaa (mukaillen Rosso ym. 2010: 114).

## 2.1. Mielekkään työn ulottuvuudet

Mielekäs työ liittyy työtyytyväisyyteen, omien vahvuuksien hyödyntämiseen työssään, suurempaan sisäiseen työmotivaatioon ja työyhteisöön sitoutumiseen. Kun työ on mielekästä, on se keskeisempi ja tärkeämpi osa henkilön elämää. Tällaiset henkilöt ovat sitoutuneempia ja vähemmän poissa työstään. Mielekkäällä työllä on myös yhteys positiivisempaan tulokseen sekä yleiseen hyvinvointiin. (Steger, Littman-Ovadia, Miller, Menger & Rothmann 2013.) Työn mielekkyys näkyy esimerkiksi siinä, kuinka hyödylliseksi ja tulokselliseksi henkilö työnsä kokee. Kuntasektorilla työ keskittyy vahvasti hyvinvointipalveluihin, mikä lisää työn hyödyllisyyden kokemusta (Lehto & Sutela 2008: 203).

Mielekästä työ on silloin, kun se saa työntekijän tuntemaan, että hänen työnsä on merkitsevää, haastavaa ja sen tavoitteet ovat yhtenäisiä työyhteisön tavoitteiden kanssa (Rosso, Dekas & Wrzesniewski 2010). Kehusmaan (2011: 116) mukaan työ on mielekästä, kun oman työn merkitys osana arkipäivän strategiaa on tiedostettu, työn sisältö on yksilöllisiä tarpeita tyydyttävää sekä omaan työhön ja työyhteisön toimintaan voi vaikuttaa. Cohen-Meitarin, Carmelin ja Waldmanin (2009: 361) mukaan työ on mielekästä silloin, kun se on tarkoituksenmukaista, mukaansatempaavaa ja merkitsevää. Chalofskyn ja Krishnan (2009: 197) mukaan työn mielekkyys ei ole vain mielekästä työtä, vaan se on tarkoituksen, arvojen sekä ihmissuhteiden ja aktiviteettien yhteenliittymä.

Jari Hakasen (2011: 31–32) mukaan työn mielekkyys rakentuu itsenäisyydestä, yhteenliittymisestä sekä pärjäämisestä. Itsenäisyydellä hän tarkoittaa sitä, että henkilöllä on riittävästi vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä liittyen. Henkilö kokee, että hänen ammattitaidollaan ja näkemyksellään on merkitystä ja hän pystyy hyödyntämään omia vahvuuksiaan. Tällainen itsenäisyys yleensä lisää sisäistä motivaatiota. Motivaatio on tarpeiden, tunteiden ja arvojen ohjaamaa käyttäytymistä (Rivera, Hernandis, Cordeiro & Miranda 2015: 619). Sisäisessä motivaatiossa itse toiminta on tyydyttävää ja ulkoisessa motivaatiossa toimintaa ohjaavat seuraukset, mitkä ovat tyydyttäviä (Gagné & Deci 2005: 331).

Työautonomia eli itsenäisyys synnyttää myös organisaatioon sitoutumista (Mamia & Koivumäki 2006: 122). Itsenäisyydellä ei kuitenkaan tarkoiteta tilannetta, missä henkilö työskentelee yksin välittämättä muista (Antila 2006: 21). Siltikin, vaikka johtaminen perustuisi vapauteen ja vastuuseen, tulee toiminnan olla kurinalaista. Tällä tarkoitetaan sitä, että ongelmiin tartutaan ennen kuin ne paisuvat suuriksi ja näin ollen työntekijät voivat keskittyä täysipainoisesti työhönsä. (Kärkkäinen 2005: 77–78.)

Yhteenliittyminen tarkoittaa työyhteisön yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteenkuuluvuuden tunnetta kokevat henkilöt luottavat toisiinsa, he jakavat onnistumisen tunteita ja he saavat kannustusta sekä palautetta. Yhteen liittyneen työyhteisön ilmapiiri on arvostava. Pärjääminen tarkoittaa tunnetta, että kykenee selviämään työn haasteista ja kokee onnistumisen tunteita. Tällöin henkilö on ylpeä työstään ja kokee sen

tulokset hyödyllisiksi. (Hakanen 2011: 31–32.) Myös Järvensivu, Valkama ja Koski (2009: 12) nostavat esiin pärjäämisen tunteen. Heidän mukaansa työn mielekkyyden kokemus on tunne, että pystyy selviämään työstään kunnialla. Syväjärvi, Lehtopuu, Perttula, Häikiö ja Jokela (2012: 45) niin ikään puhuvat työn mielekkyydestä kokemuksena. Hakasen tavoin heidän mielestään mielekäs työ on itsenäistä, mutta myös vaihtelevaa, palkitsevaa sekä haastavaa.

Vuori, San ja Kira (2012) puhuvat vihjeistä mielekkyyden aiheuttajana. Heidän mukaansa työ on mielekästä silloin, kun erilaisista työtilanteista saadut vihjeet ovat pääsääntöisesti positiivisia. Henkilöt huomaavat erilaisia vihjeitä toimiessaan ja ollessaan vuorovaikutuksissa työyhteisössään, ja käyttävät näitä vihjeitä tulkitessaan ympärillä tapahtuvia asioita. Kaikki, mitä henkilö näkee, kokee ja tuntee, voivat olla vihjeitä. Henkilön kokiessa vihjeet positiivisesti, vaikuttaa ne myös positiivisesti henkilön kemaan työn mielekkyyteen. Positiiviset tulkinnat lisäävät työn mielekkyyttä, kun taas negatiiviset tulkinnat vähentävät sitä.

## 2.2. Mielekkyyteen vaikuttavat asiat

Puhuttaessa työn mielekkyyden kokemisesta on otettava huomioon, että tuohon kokemukseen vaikuttaa henkilön oma suhtautuminen työhön. Se, mitä työ kenellekin merkitsee, riippuu hänen omista arvoistaan ja elämäntilanteestaan. (Syväjärvi ym. 2012: 48.) Työn mielekkyyden kokeminen pohjautuu henkilön omiin odotuksiin ja siihen, mikä merkitys työllä hänelle itselleen on. Pelkistetysti työn merkitys voidaan jakaa toimeentuloon, uraan ja kutsumukseen. Henkilölle, joka näkee työnteon välttämättömänä rahan lähteenä, minkä avulla kustannetaan muu elämä, ei työ ole merkitsevää. Työn tarkoitus on pelkästään saada toimeentulo ja sisältöä elämään saadaan muilta elämän osa-alueilta. Ne henkilöt, jotka näkevät työnsä urana, panostavat henkilökohtaisesti työhönsä enemmän kuin ne, joille työ on toimeentuloa varten. Ura-ryhmään kuuluvia motivoi ammatillinen kehittyminen, sosiaalisen aseman paraneminen työyhteisössä sekä valintamahdollisuuksien ja aiemmin mainitun itsenäisyyden lisääntyminen. Henkilöille, joille työ on kutsumusammatti, ei toimeentulo tai uralla eteneminen ole motivaation lähde. Heille työ

itsessään on palkitsevaa ja merkitystä antavaa. (Hakanen 2011: 26–27.) Työn mielekkyys ei kuitenkaan ole sama asia, kuin kutsumusammatti, vaikka määritelmät ovat hyvin samantapaisia. Työn mielekkyyden kokemus voi nousta mistä tahansa miellelyhtymästä, joten se on kutsumusta laajempi käsite. Esimerkiksi opettaja voi kokea olevansa kutsumusammattissaan toimiessaan ala-asteen opettajana, mutta hän ei tunne työnsä olevan mielekästä, koska työtä on liikaa ja se ajaa hänet työuupumukseen. (Vuori ym. 2012: 233.)

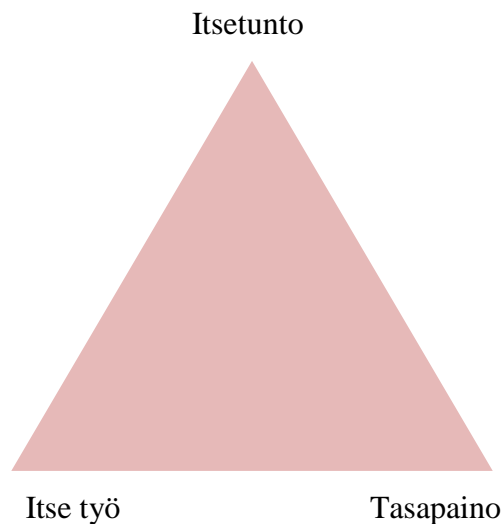
On siis ymmärrettävä, ettei johtaja tai työyhteisö voi vaikuttaa kaikkiin työn mielekkyyteen vaikuttaviin osa-alueisiin, koska työ on vain osa suurempaa kokonaisuutta (Syväjärvi ym. 2012: 48). Toisaalta taas sellaiset, jotka kokevat työnsä kutsumukseksi kestävät työn tai työympäristön huonoja puolia paremmin, koska heille työn mielekkyyden kokemus pohjautuu työn sisältöön ja sen tarkoitukseen (Antila 2006: 30). Tutkimuksien mukaan kutsumuksella onkin positiivinen vaikutus työn mielekkyyteen (Hocke-Mirzashvili & Hickerson 2013: 101). Työn mielekkyys on kuitenkin subjektiivinen kokemus, koska ei ole olemassa objektiivista kriteeriä siitä, mitkä miellelyhtymät ovat positiivisia (Vuori ym. 2012: 233). Vaikka kaksi henkilöä jakaa saman työn merkityksen, saattaa heidän kokemus mielekkyydestä erota toisistaan (Monnot & Beehr 2014: 205).

### *Itseään vahvistava kehä*

Työn mielekkyys syntyy kokonaisuudesta, jossa huomioidaan itse työ, henkilön itsetunto sekä tasapaino henkilön tarpeiden ja arvojen välillä sekä työ- ja yksityiselämän välillä (ks. kuvio 2). Koska tunteet vaikuttavat henkilön käyttäytymiseen, motivaatioon sekä psyykkiseen terveyteen, vaikuttaa työn mielekkyyteen se, mitä henkilö ajattelee itsensä, työstään sekä muista henkilöistä, joiden kanssa on vuorovaikutuksissa. (Cartwright & Holmes 2006: 202.)

Kokonaisuuden itsetuntoteemalla viitataan ihmisen tarpeeseen olla oma itsensä työssään. Tällä tarkoitetaan ihmisen mieltä, kehoa, tunteita sekä henkistä olemusta. Jotta voidaan ymmärtää työn mielekkyyttä, täytyy myös ymmärtää tämä ihmisen tarve olla oma itsensä työssään. Jotta työ voidaan yhdistää yksilön omaan itseensä, tulee työelä-

män olla iloista, tasapainoista sekä merkityksellistä. Ihmiset, jotka voivat työssään olla oma itsensä, ovat todennäköisesti eettisempiä sekä tuottavampia työntekijöitä. Tämä tietenkin hyödyttää myös työnantajaa. Sen lisäksi arvoihin perustuva organisaatiokulttuuri saattaa auttaa organisaatiota tulemaan ihmisystävällisemmäksi, sosiaalisesti aktiivisemmaksi sekä ympäristöllisesti vastuuntuntoisemmaksi. Itsetuntoteema sisältää myös jatkuvan pyrkimyksen omaan potentiaaliinsa sekä uskon siihen, että sen saavuttaminen on mahdollista. (Chalofsky & Krishna 2009: 195–196.)



Kuvio 2. Mielekäs työ: eheyden rakenne (mukaillen Cartwright & Holmes 2006: 202).

Tutkimuksen mukaan työn mielekkyydellä ja työmotivaatiolla oli vahva yhteys toisiinsa (Antila 2006: 27). Jos organisaatio tukee työn itsenäisyyttä ja haastavuutta, henkilöt ovat motivoituneita olemaan osa organisaatiota. He pyrkivät keksimään uusia ideoita ja lähestymistapoja välittämättä mahdollisuudesta epäonnistua. Työn itsenäisyys luo vastuuntuntoa sekä voimaantumisen ja pätevyyden tunteita. Haastava työ saa henkilön tuntemaan olonsa arvokkaaksi ja päteväksi. Tämä motivoi antamaan itsestään organisaatiolle enemmän, koska organisaatiojohto on osoittanut luottavansa henkilön pätevyyteen antamalla hänelle haastavia tehtäviä. (Cohen-Meitari ym. 2009: 364.) Oman identiteetin



toteuttaminen sekä omien ja organisaation arvojen ja tavoitteiden ristiriidattomuus ovat myös työmotivaatiota edistäviä asioita (Virtanen & Sinokki 2014: 202–203).

Kokonaisuuden tasapainoteemalla tarkoitetaan sitä, että työelämä, kotielämä sekä harrastukset jakautuvat tasaisesti niin, ettei mikään osa-alue hallitse elämää toisten osa-alueiden kustannuksella (Chalofsky & Krishna 2009: 197). Pitkät työpäivät sekä nykyaikainen teknologia, mikä mahdollistaa työn teon melkein missä vain, ovat hämärtäneet työ- ja yksityiselämän rajoja. Monet tuntevat tämän vuoksi ristiriitaisia tunteita, koska heistä tuntuu, että he joutuvat valitsemaan yksityiselämän ja uran välillä. Työn mielekkyyden lisäämiseksi organisaatioissa tulisikin edistää kulttuuria, jossa kannustetaan tekemään töitä työajan puitteissa ja pitämään vapaa-aika vapaa-aikana. (Cartwright & Holmes 2006: 206.) Mielekäs työ onkin sellainen, jonka panosten ja palkkioiden välistä tasapainoa henkilö pitää oikeudenmukaisena. (Alasoini 2012: 100.)

Tiimityön ja muun sosiaalisen kanssakäymisen kasvun myötä työyhteisön vuorovaikutussuhteet ovat nousseet tärkeään asemaan työn mielekkyyden edistäjänä ja vähentäjänä (Antila 2006: 21). Kun työyhteisöön kuulumisen ja työrooli kuvastavat henkilöä itseään, koetaan myös työ mielekkääksi (Cohen-Meitari ym. 2009). Rauramo (2008: 123–124) pitää sosiaalista tukea yhtenä merkittävänä vaatimuksena työn mielekkyyden kokemiselle. Hänen mukaansa yhteisöllisyys lisää sosiaalisen tuen määrää, ja siihen vaikuttavat yksilön omien ominaisuuksien lisäksi työyhteisön tavat toimia.

Yhteisöllisyys käsitteenä on positiivinen ja sillä tarkoitetaan yksilöiden välistä yhteistyötä. Yhteisöllisyyden uupuminen nähdään pahoinvoinnin yhdeksi syyksi. Yhteisössä olevien yksilöiden asenteet, ajatukset, motivaatio ja arvot vaikuttavat yksilön kykyyn tehdä yhteistyötä yhteisön muiden yksilöiden kanssa. Näin ollen kaikki yksilöt vaikuttavat yhteisön yhteisöllisyyteen. Yhteisöllinen yhteisö hyväksyy yhteiset arvot, säännöt sekä käyttäytymismallit. Työyhteisön yhteisöllisyys on ennen kaikkea tunnetila, johon vaikuttaa jokaisen yhteisössä olevan yksilön käytös. Siksi se on iso osa työhyvinvointia. (Paasivaara & Nikkilä 2010: 9–12.)

*Ikä vaikuttaa työlle asetettuihin vaatimuksiin*

Sukupolvien välillä on todettu olevan eroja työn mielekkyyden ja arvostuksen kokemisessa. Y-sukupolven eli 80- ja 90-luvulla syntyneiden arvot eroavat aiemman sukupolven arvoista. Y-sukupolvi arvostaa enemmän omaa aikaa eikä työn tekemistä motivoi palkka vaan työn mielekkyys. Nämä erilaiset arvot vaikuttavat tietenkin myös johtamiseen, ja byrokraattisen ylhäältä alas tapahtuvan käskyttämisen sijaan Y-sukupolvi odottaa yhteisöllistä vuorovaikutusta sekä päätöksiensä perustelua. Aiemmat sukupolvet hyväksyvät johtajan auktoriteetin perustuen hänen asemaansa. Y-sukupolvi sen sijaan vaatii auktoriteetin lunastamista johtamalla. He kokevat hyväksi johtamistyyliksi keskustellevan, työntekijöiden mielipiteitä kunnioittavan, kannustavaa palautetta antavan sekä työtehtävät selkeästi määrittelevän johtamistyylin. (Hyryläinen & Lehto 2014: 14–23.)

Ikääntyvien työntekijöiden on vaikeampi selvitä työn vaatimuksista kuin nuorempien. Tämä johtuu siitä, että iän karttuessa sekä fyysinen että kognitiivinen suorituskyky pienenee. Tutkittaessa ikääntyvien työntekijöiden eläköitymishalukkuutta lisääviä seikkoja, suurin yhteys löytyi jatkuvan muutoksen, työn kansainvälistymisen, uusien asioiden oppimisvaatimusten, työn paineen sekä epävarmuuden kanssa. Kaikki ikääntyvät eivät kuitenkaan haaveile eläköitymisestä, vaan ovat mielellään töissä ja haluavat tehdä oman ammattinsa mukaista työtä mahdollisimman pitkään. Suotuisaa työuraa elävä työntekijä voi kokea ikääntyessäänkin työn mielekkyyttä. (Julkunen & Pärnänen 2005: 126–128.)

Vaikka ikääntyvien ajatellaan olevan lojaaleja ja omaavan paljon kokemusta, kaipaa työelämä nopeaa reagointikykyä ja muuntautumiskyvykkyyttä, mitkä ovat nuoremman sukupolven ominaisuuksia (Julkunen & Pärnänen 2005: 127). Toisaalta taas nuoret työntekijät haluavat yksilöllisempää johtamistapaa kuin vanhemmat (Viitala & Lehto 2014: 145). Jo vuonna 2006 tehdyssä työpoliittisessa tutkimuksessa selvisi, että ikääntyvä sukupolvi on sitoutuneempi organisaatioonsa kuin nuorempi sukupolvi. Tähän kuitenkin saattaa vaikuttaa enemmän työsuhteen pituus kuin työntekijän ikä, koska tutkimuksen mukaan pitkään samassa organisaatiossa olleet olivat sitoutuneempia kuin vasta lyhyen aikaa olleet. (Mamia & Koivumäki 2006: 121.) Salinin (2010: 163) tekemän tutkimuksen mukaan nuoret ja työuransa alkuvaiheessa olevat näkivätkin työpaikkansa

omien valintojensa mukaisena. He olivat valmiita vaihtamaan työpaikkaansa, mikäli työelämä nykyisessä tulisi epätyytyttäväksi.

### 2.3. Miksi pyrkiä mielekkyyteen?

Mielekkyyden tunne auttaa selviytymään vaikeista tilanteista. Sen lisäksi se parantaa työelämän laatua. Työn mielekkyys yhdistetään muun muassa yksilön hyvinvointiin ja motivaatioon, onnellisuuteen, psyykkiseen ja fyysiseen terveyteen, organisaatioon sitoutumiseen sekä organisaatiokansalaiskäyttäytymiseen. (Vuori ym. 2012: 231.) Mielekäs työ kasvattaa myös luovuutta. Nimenomaan työn haastavuus ja työn itsenäisyys (vapaus) mahdollistavat luovuuden, jota ovat myös ideoiden kehittäminen, muokkaaminen ja jopa niihin reagoiminen. (Cohen-Meitar ym. 2009.)

Positiiviset kokemukset saavat yksilössä aikaan parempia käyttäytymiseen liittyviä tuloksia, kuten luovaa käytöstä. Kun yksilö uskoo olevansa kelpollinen, merkittävä ja pätevä, alkaa hän toimia näiden uskomusten mukaisesti. Kun yksilö on arvostettu organisaatiossa, tuntee hän luultavimmin kykenevänsä sitoutumaan luovaan käytökseen, luovaan ongelmanratkaisuun sekä tuottamaan luovia ideoita. Kun yksilö tuntee työyhteisössään keskinäisyyttä sekä positiivista huomioon ottamista, tuntee hän olonsa turvalliseksi osallistua myös riskialttiisiin projekteihin. Tällöin yksilön ei tarvitse pelätä negatiivista kohtelua epäonnistuuessaan tehtävässään. Tuntiessaan arvostusta ihminen on aito, läsnä, sekä älyllisesti ja henkisesti sitoutunut työhönsä. Nämä ovat erittäin tärkeitä ehtoja luovalle työille. (Cohen-Meitar ym. 2009: 365.)

Kun ihmisen kokee työnsä mielekkääksi, vahvistaa se hänen organisatorista identiteettiään. Organisatorinen identiteetti on tärkeää tehokkaan kommunikoinnin luomiseksi. Organisatorinen identiteetti tarkoittaa organisaation tärkeimpien ominaisuuksien omaksumista. Organisatorinen identiteetti kuvastaa organisaation edustamia keskeisiä ja pysyviä arvoja. Mitä vahvemmin organisaation tärkeimmät ominaisuudet ja arvot tyydyttävät yksilön omia arvoja, sitä vahvempi on organisatorinen identiteetti. Mielekäs työ saa ihmiset välittämään organisaatiostaan ja sen identiteetistä sekä siitä, miten muut ihmiset

organisaatiota arvioivat. (Cohen-Meitar ym. 2009: 363.) Organisatorisen identiteetin lisäksi mielekäs työ vahvistaa myös organisaatioon sitoutumista, koska työn mielekkyyttä kokeva henkilö on motivoituneempi olemaan osa organisaatiota.

### 2.3.1. Organisaatioon sitoutuminen

Käsitteenä sitoutuminen on hyvin vaikea, koska sillä voidaan tarkoittaa monia eri asioita. Jopa englannin kielessä sitoutumista voidaan kuvata kolmella termillä: commitment, work engagement ja work involvement. Saari (2014: 42) erottelee kuitenkin nämä kolme termiä toisistaan. Engagement on työhön kiinnittymistä, mikä määritellään positiiviseksi asenteeksi työtä kohtaan. Involvement sen sijaan kuvaa omistautumista eli työtä kohtaan tunnettua innostusta ja inspiroitumista.

Organisaatiositoutumisella (commitment) tarkoitetaan työntekijän asennetta organisaatiota kohtaan. Sitoutunut työntekijä on voimakkaasti kiinnittynyt organisaatioonsa eli hänellä ei ole työpaikanvaihtoaikkeitä. Sitoutuneen työntekijän nähdään olevan poissa töistä vain perustellusta syystä sekä jakavan ja ymmärtävän organisaation arvot. (Mamia & Koivumäki 2006: 103–104.) Sitoutuminen syntyy organisaation tavoitteiden ja arvojen tunnistamisesta, yksilön ja organisaation tavoitteiden yhteneväisyydestä sekä organisaation arvojen ja mission sisäistämisestä. Organisaatioon sitoutumisella viitataan tunneperäiseen tai psykologiseen siteeseen, mikä sitoo yksilön organisaatioonsa. Tällä tunneperäisellä organisaatioon sitoutumisella on vahva positiivinen suhde toivottujen tulosten kanssa. (Chalofsky & Krishna 2009: 198–199.)

Sitoutunut työntekijä on organisaatiolleen erittäin arvokas. Hyvin viihtyvä ja sitoutunut työntekijä on todennäköisesti myös innostunut työstään ja sen sanotaan olevan ehkä tärkein tekijä hyvien työtulosten saamiseksi. Innokkuus on jopa tärkeämpää kuin lahjakkuus, älykkyys tai ahkeruus. (Järvensivu 2010: 257.) Sitoutunut työntekijä on halukkaampi ponnistelemaan enemmän organisaation hyväksi. Sitoutuneella työntekijällä on myös vahvempi halu pysyä organisaatiossa sekä hyväksyä organisaation suuret tavoitteet ja arvot. (Chalofsky & Krishna 2009: 198.)

Myös Lehto ja Sutela (2008: 205) tuovat esille organisaatioiden hyödyn työntekijöiden-  
sä sitoutumisesta. Organisaatioon ja työtehtäviinsä sitoutunut työntekijä on innovatiivi-  
sempi ja tuottavampi. Chalofskyn ja Krishnan (2009: 190) mukaan monet tutkimukset  
osoittavat positiivisen vaikutuksen sitoutumisen ja työn suorituskyvyn välillä. Organi-  
saatioon sitoutuminen vaikuttaa positiivisesti myös kykyyn sopeutua ennalta arvaamat-  
tomiin tilanteisiin.

Työolotutkimuksen mukaan organisaatioon sitoutumiseen vaikuttaa se, kuinka paljon ja  
millaisia vaikutusmahdollisuuksia henkilöllä on omaan työhönsä. Vaikuttamismahdolli-  
suudet työtahtiin ja työn sisältöön edistävät sitoutumista organisaatioon. Vaikuttamis-  
mahdollisuuksien eli työn itsenäisyyden lisäksi sitoutumiseen vaikuttaa esimiehen an-  
tama tuki ja rohkaisu. (Lehto & Sutela 2008: 205–207.) Tutkimuksen mukaan organi-  
saatioon sitoutumista edistävät myös oikeudenmukainen palkkaus, kannustava ja aidosti  
välittävä johtaminen, henkilökohtainen palaute, työntekijöiden arvostus sekä hyvä työ-  
ilmapiiiri. Toisin sanoen hyvät työkokemukset ovat tärkeitä organisaatiositoutumisessa.  
(Mamia & Koivumäki 2006: 132–135, 140.)

Organisaatioiden tulee näyttää oma sitoutuneisuutensa työntekijöihinsä luodakseen or-  
ganisaatiositoutumista. Tämä onnistuu tarjoamalla työntekijöille tukea antavan työilma-  
piirin. Työntekijät ovat lojaaleja organisaatiolleen, jos organisaatio arvostaa ja kunnioit-  
taa heitä. (Chalofsky & Krishna 2009: 198.) Myös sosiaaliset suhteet edistävät organi-  
saatioon sitoutumista. Kun työntekijä kokee yhteenkuuluvuutta ja me-henkeä yhteisöön-  
sä, yhteisöllisyyden kokeminen myös organisaatiota kohtaan vahvistuu. (Mamia & Koi-  
vumäki 2006: 139.) Sellaisessa organisaatiossa, mikä on sitoutunut työntekijöiden kehit-  
tämiseen, heidän hyvinvointiin sekä itsensä toteuttamiseen, on vahvasti sitoutuneet  
työntekijät. Sitoutuminen on yksi tärkein tekijä organisaatioiden hengissä pysymisessä  
ja kasvamisessa. (Chalofsky & Krishna 2009: 190.)

Julkisella sektorilla mahdollisuudet palkkauksen räätälöintiin ovat miltei olemattomia,  
eikä sitä tutkimuksessa nähtykään hyvänä sitouttamisen keinona. Sen sijaan julkisella  
sektorilla työn sisältöön liittyvät keinot nousivat merkittäviksi sitouttamisen keinoiksi.  
Näitä keinoja ovat esimerkiksi työntekijöiden kehittäminen koulutuksen avulla sekä työ-

tehtävien päivitys niin, että ne vastaavat työntekijöiden kykyjä ja kiinnostusta. (Mamia & Koivumäki 2006: 137.)

### 2.3.2. Organisaatiokansalaiskäyttäytyminen

Organizational citizenship behavior (OCB) eli organisaatiokansalaiskäyttäytyminen tarkoittaa toiminnallista sitoutumista organisaatioon. Tällöin työntekijä suorittaa hänelle määrättyt työtehtävät, mutta tämän lisäksi toimii organisaation tavoitteiden mukaisesti, vaikkei toiminta kuuluisikaan hänelle määrättyihin työtehtäviin. (Mamia & Koivumäki 2006: 104.) Toisin sanoen sillä tarkoitetaan käyttäytymismalleja, jotka ovat elintärkeitä organisaation toiminnalle. Tällaisia organisaatiolle hyödyllisiä käyttäytymismalleja ovat muun muassa vapaaehtoisuus, työtovereiden auttaminen sekä positiivisen kuvan välittäminen organisaatiosta ulkopuolisille. (Yang, Ding & Lo 2015: 3.) Organisaatiokansalaiskäyttäytyminen tarkoittaa siis työntekijöiden vapaaehtoista käyttäytymistä, mikä menee pidemmälle kuin mitä työsopimus velvoittaa. OCB perustuu siis vapaaehtoisuuteen ja halun auttaa organisaatiota sekä siellä toimivia muita yksilöitä. (Lavelle 2010: 918.) Organizational citizenship behavior on usein käännetty alaistaideoiksi (Arvassalo 2006) tai työyhteisötaideoiksi (Aarnikoivu 11: 22). Tässä tutkimuksessa käytetään kuitenkin käsitettä organisaatiokansalaiskäyttäytyminen tai sen lyhennettä OCB.

Työntekijöiden organisaatiokansalaiskäyttäytyminen syntyy monien eri motiivien yhdistelmästä. Lavelle (2010) määrittelee viisi motivaation lähdettä: arvot, ura, oppiminen, sosiaaliset tarpeet sekä itsetunto. Arvot motivaation lähteenä kumpuaa yleisestä huolenpidosta eli se synnyttää halun auttaa työtovereita. Oma ura voi myös motivoida organisaatiokansalaiskäyttäytymiseen, koska sen koetaan auttavan oman uran etenemisessä tulevaisuudessa. OCB voidaan nähdä myös mahdollisuutena uuden tiedon tai uusien näkökulmien oppimiselle. Sen avulla voidaan täyttää myös sosiaalisia tarpeita, kuten luoda ystävyyssuhteita. Se voi lisäksi kasvattaa itsetuntoa, kun työntekijä kokee olevansa tarvittu ja tärkeä auttaessaan toisia. Koska organisaatiokansalaiskäyttäytyminen johtuu monen eri motiivin yhdistelmästä, voi samoin toimivia henkilöitä motivoida ihan eri asiat.

Tutkimukset osoittavat, että työntekijät voivat sitoutua organisaatiokansalaiskäyttäytymiseen pitkänkin aikaa, jos siitä saatavat hyödyt ja mahdollisuudet sopivat yhteen heidän tarpeidensa ja motiivinsa kanssa. Tämän vuoksi on tärkeää, että työnantaja selvittää, mitkä ovat työntekijän tarpeet ja tavoitteet, jotta hän voi vahvistaa niitä. Näin työnantaja pystyy vahvistamaan työntekijän organisaatiokansalaiskäyttäytymistä. (Lavelle 2010: 922.) Organisaatiokansalaiskäyttäytyminen voi lisätä organisaation tehokkuutta (Lavelle 2010: 918), mutta ilman sitä organisaatioiden ei uskota selviävän (Robinson & Morrison 1995).

OCB:hen kytkeytyy vahvasti myös voimaantumisen käsite (Aarnikoivu 2010: 17). Voimaantuminen tarkoittaa itsetunnon kehittymistä ja oman aktiivisuuden lisääntymistä. Se myös vahvistaa riskinottoa sekä kasvattaa luovuutta. Voimaantuessaan henkilö tuntee itsensä riippumattomaksi ja itsenäiseksi. Mutta tärkeintä voimaantumisessa on se, että voimaantunut henkilö kykenee auttamaan myös muita voimaantumaan. Voimaantuminen mahdollistuu avoimessa vuorovaikutustilanteessa. Tilanteet, joissa henkilön luottamus omiin kykyihinsä vahvistuu, lisäävät voimaantumisen mahdollisuutta. Tällöin henkilö saattaa rohkaistua kehittämään myös työyhteisöään ja omia työolosuhteitaan. (Heikkilä & Heikkilä 2005: 28–31.) Voimaantunut työntekijä lisäksi sitoutuu työnantajansa kanssa solmittuun psykologiseen sopimukseen (Aarnikoivu 2010: 17). Luvussa 3.3.1. käsitellään tarkemmin psykologisen sopimuksen vaikutusta OCB:hen.

### 3. TYÖN MIELEKKYYDEN JOHTAMINEN

Johtajuudella on tärkeä rooli työn mielekkyyden kokemisessa. Johtamiskäytännöt ja toimintatavat vaikuttavat työn mielekkyyteen jokapäiväisellä tasolla ja näihin, organisaatiokulttuuri mukaan lukien, johtajat ja esimiehet pystyvät parhaiten vaikuttamaan. Tutkimukset osoittavat, että varsinkin positiivinen palaute ja ihmisten huomioon ottaminen aitoina yksilöinä lisäävät työn mielekkyyttä. Tutkimuksessa johtajien sosiaaliset taidot ja sosiaalisen tunnetilan aistiminen olivatkin tärkeimpiä seikkoja työn mielekkyyden johtamista arvioitaessa. (Antila 2006: 6, 52–54.) Ihminen pyrkii samaistumaan työyhteisöönsä ja organisaatioon ja tuo pyrkimys on sitä vahvempi, mitä enemmän työympäristö tukee työn mielekkyyden kokemuksia (Cohen-Meitari ym. 2009: 365).

Vuori, San ja Kira (2012: 244) näkevät esimiehien ja johtajien tehtäväksi työn mielekkyyden keinojen edistämisen mahdollistamisen ja auttamisen. Organisaation näkökulmasta rakenteiden ja prosessien tulisi olla sellaisia, että henkilöt voivat kokea työnsä olevan osa organisaation päämäärää. Johdon tulisi kohdistaa huomionsa avoimeen tiedonvälitykseen, luottamukseen, yhteistyöhön, kannustavuuteen sekä henkilöstön osallistamiseen toiminnan kehittämisessä edistääkseen henkilöstössään työn mielekkyyden kokemuksia (Ylöstalo 2009: 95).

#### 3.1. Toiminta, jolla ihmistä johdetaan

Perinteisesti johtaminen jaetaan asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Näitä johtajuuden alueita usein myös tutkitaan erillisinä toisistaan. Management nähdään siis asioiden ja toimintaympäristön johtamisena, tavoitteiden asettamisena sekä strategioiden laatimisena ja valvontana. Leadership keskittyy henkilöstön osaamisen kehittämiseen, motivoimiseen sekä organisaatiokulttuurin kehittämiseen. Leadershipiin kuuluu innostaminen sekä ihmisten välisen yhteistyön kehittäminen. Managementilla keskitytään enemmän toteuttamiseen. (Juppo 2011: 45–46.) Tässä tutkimuksessa käsitteillä johtaminen ja johtajuus tarkoitetaan leadershipiä eli ihmisten johtajuutta.



Salminen (2010: 3) näkee julkisen johtamisen vallankäyttönä, jolla pyritään vaikuttamaan toisten ihmisten käyttäytymiseen. Samoilla linjoilla ovat Haslam, Reicher ja Plattow (2012: 13), jotka määrittelevät johtamisen uskomusten, tavoitteiden ja toiveiden luomiseksi. Johtaminen on vaikutusvallan saavuttamista, jolloin johtaja pystyy vaikuttamaan ihmisten mieliin luomalla tarmoa ja intohimoa. Johtaminen ei siis heidän mukaansa ole ”keppi tai porkkana” – mentaliteettia, vaan pikemminkin halun synnyttämistä. Halun tehdä parhaansa ja toimia, vaikkei johtaja ole selän takana heiluttamassa keppiä tai porkkanaa.

Juuti (2011: 17) kuvailee johtamista johtajan tai esimiehen ja alaisten väliseksi vuorovaikutussuhteeksi yhteisten tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Hänen mukaansa kyseessä on prosessi, mikä vaikuttaa kaikkien käyttäytymiseen. Kyseessä on siis nimenomaan toimintaa, ei ominaisuuksia. Myös Kuuselan (2013: 40) mukaan johtamisen ydin on vuorovaikutuksessa, mikä ilmentää esimiehen ajatuksia. Esimiehen vuorovaikutustaidot vaikuttavat ratkaisevasti työyhteisön tavoitteiden toteutumisessa. Jos vuorovaikutus on arvostavaa ja oikeudenmukaista, kannustaa ja motivoi se parempiin tuloksiin. Oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, luotettavuus sekä rehellisyys ovatkin arvoja, joita julkisen hallinnon esimiesten tulisi noudattaa (Salminen 2010: 16). Myös Kärkkäisen (2005: 77) mukaan johtajuus eli päätöksenteko, toiminnan ohjaaminen, ristiriitojen sovittelu sekä tavoitteiden asettaminen onnistuu parhaiten oikeudenmukaisuuden, mutta myös luottamuksen ja kuuntelun avulla.

Oikeudenmukaisuus on kuulluksi tulemistä, päätöksentekoon osallistumista, ystävyyttä ja kunnioittamista. Se on arkipäiväisiä tekoja ja odotuksiin vastaamista. Oikeudenmukainen kohtelu antaa tunteen siitä, että pystyy luottamaan päätöksiä tekeviin ihmisiin. Se vaikuttaa siihen, miltä jokin tilanne tuntuu. Oikeudenmukainen toiminta onkin selkeää, avointa, läpinäkyvää ja reilua. Ilman oikeudenmukaisuuden kokemista ei voi olla sitoutunut tai kokea työn iloa. (Kuusela 2013: 116–120.)

Salminen (2010: 10) määrittelee oikeudenmukaisuuden tasapuolisesti jakautuviksi eduiksi ja hyödyiksi sekä velvollisuuksiksi ja taakoiksi. Vastuun jakaminen tasapuolisesti auttaa motivoimaan, koska tällöin työ on työntekijöille tärkeää (Kärkkäinen 2005:

76). Oikeudenmukaisuus pitääkin sisällään myös tasa-arvon. Eettisesti ajateltuna jokaisella on oikeus tulla kohdelluksi tasa-arvoisesti. Tasa-arvoisella kohtelulla onkin yhteys työhyvinvointiin sekä työilmapiiriin. (Saari, Mustakallio & Sevelius 2004: 53–54.)

Tunne oikeudenmukaisuudesta syntyy yleensä usean asian yhteisvaikutuksesta. Se rakentuu oikeudenmukaisesta kohtelusta ja vuorovaikutuksesta, oikeudenmukaisista mahdollisuuksista, oikeudenmukaisista menettelytavoista, oikeudenmukaisista päätöksistä sekä oikeudenmukaisesta lopputuloksesta. Oikeudenmukaisuus vaatii myös läsnäoloa. Esimiehen tulee olla läsnä, jotta hän kuulee ja näkee, miten ihmiset toimivat toistensa kanssa. Esimiehen tulee olla käytettävissä ja hänen tulee pystyä olemaan läsnä. Kokeemus päätöksen epäoikeudenmukaisuudesta saattaa johtua siitä, ettei esimies ole ollut läsnä eikä henkilöstö koe tulleen asiassa kuulluksi. (Kuusela 2013: 122–130.) Olen-naista on se, että esimiehen oma käyttäytyminen vaikuttaa siihen, miten henkilöstö kokee luottamuksen, kuuntelemisen ja oikeudenmukaisuuden (Kärkkäinen 2005: 77).

#### *Henkilöstöjohtaminen, mikä näkee ihmisen voimavarana*

Kuten muutkin organisaatioteoriat, ihmissuhdekoulukunta pyrki lisäämään työn tuottavuutta. Sen keinot olivat kuitenkin uudenlaiset. Esimerkiksi tieteellinen liikkeenjohto mittasi eri työvaiheisiin kuluva aikaa ja pyrki kehittämään tehokkaampia tapoja tehdä työtä. (Kuokkanen 2015: 42.) Ihmissuhdekoulukunta pyrki monipuolistamaan työnkuvia sekä kannusti työntekijöitä vuorovaikutuksellisuuteen ja yhteisöllisyyteen. Näillä keinoilla pyrittiin vähentämään poissaoloja, vahvistamaan työmoraalia, sitouttamaan työntekijöitä organisaatioon sekä vähentämään konflikteja työyhteisössä. Näillä asioilla nähtiin olevan vaikutusta organisaation tuottavuuteen. (Seeck 2012: 107–108.)

McGregor laajensi ihmissuhdekoulukunnan ihmiskuvaa kehittämällä X- ja Y-teoriat. X-teoria näki ihmiset laiskoina, jotka eivät pidä työstään, mutta joita motivoivat taloudelliset kannustimet. Tämän teorian mukaan ihmiset pyrkivät välttelemään työntekoa ja tämän vuoksi heitä täytyy valvoa ja ohjata koko ajan. X-teorian mukaan ihmistä motivoi ainoastaan turvallisuuden tunne, eivätkä he siksi ole kunnianhimoisia. Y-teoria puoles-

taan näki ihmiset halukkaina kehittämään itseään ja omaa osaamistaan. (Harisalo 2010: 103; Peltonen 2010: 73.)

McGregorin (1957) mukaan ihmisestä tulee X-teorian mukaisesti passiivinen, laiska, muutosvastarintainen ja vastuunkantokyvytön sekä hänen taloudellisista vaatimuksistaan tulee kohtuuttomia silloin, kun hänen perustarpeensa ovat tyydytettyjä (fysiologiset tarpeet sekä turvallisuuden tarpeet), mutta häntä motivoidaan edelleen ainoastaan taloudellisilla kannustimilla. Tarvehierarkian mukaisesti ihmisen tekemisiä motivoi hänen halunsa tyydyttää tarpeensa. Nämä tarpeet on jaoteltu viidelle eri tasolle. Kun ensimmäisen tason tarpeet ovat tyydytettyjä, syntyy halu tyydyttää seuraavan tason tarpeita. Kun ihmistä itseään motivoi ylemmän tason tarpeiden tyydyttäminen (yhteenkuuluvuuden tarpeet, itsekkiät tarpeet sekä itsensä toteuttamisen tarpeet) eivät raha, ohjaus ja valvonta enää motivoi yrittämään enemmän tai antamaan itsestään enemmän. Tämän seurauksena syntyi Y-teoria.

Y-teorian mukaisesti ihminen on luonnostaan motivoitunut, kehittymiskykyinen, vastuunotto- ja kykyinen sekä halukas pyrkimään organisaation tavoitteita kohti. On työnantajan velvollisuus tehdä työntekijöille itselleen mahdolliseksi näiden ominaisuuksien tunnistaminen ja kehittäminen. Y-teoria luottaa vahvasti ihmisen omaan valvontaan ja omaan ohjaukseen. Teorian mukaan työnantajan olennainen tehtävä on järjestää sellaiset olosuhteet ja menettelytavat, että työntekijä pystyy saavuttamaan omat tavoitteensa ohjaamalla itseään kohti organisaation tavoitteita. Tapoja tämän mahdollistamiseksi on esimerkiksi mahdollisuuksien luominen, piilevien kykyjen vapauttaminen, esteiden poistaminen, kehittymiseen rohkaiseminen sekä opastuksen tarjoaminen. (McGregor 1957.)

Ihmissuhdekoulukunta toi siis johtamiseen näkemyksen, että taloudellisten motivatiotekijöiden lisäksi työntekijöitä motivoi psykologinen ja sosiologinen hyvinvointi. Johtajan tehtävänä nähtiinkin vahvistaa työyhteisön yhteistyötä ja vuorovaikutusta tasapainottamalla työyhteisön vuorovaikutussuhteita. Ihmissuhdekoulukunnan vaikutukselta syntyi henkilöstöhallinto, jossa työntekijät nähdään voimavarana, johon kannattaa panostaa. (Seeck 2012: 109–156.)

### 3.2. Osallistaminen luo vastuuta

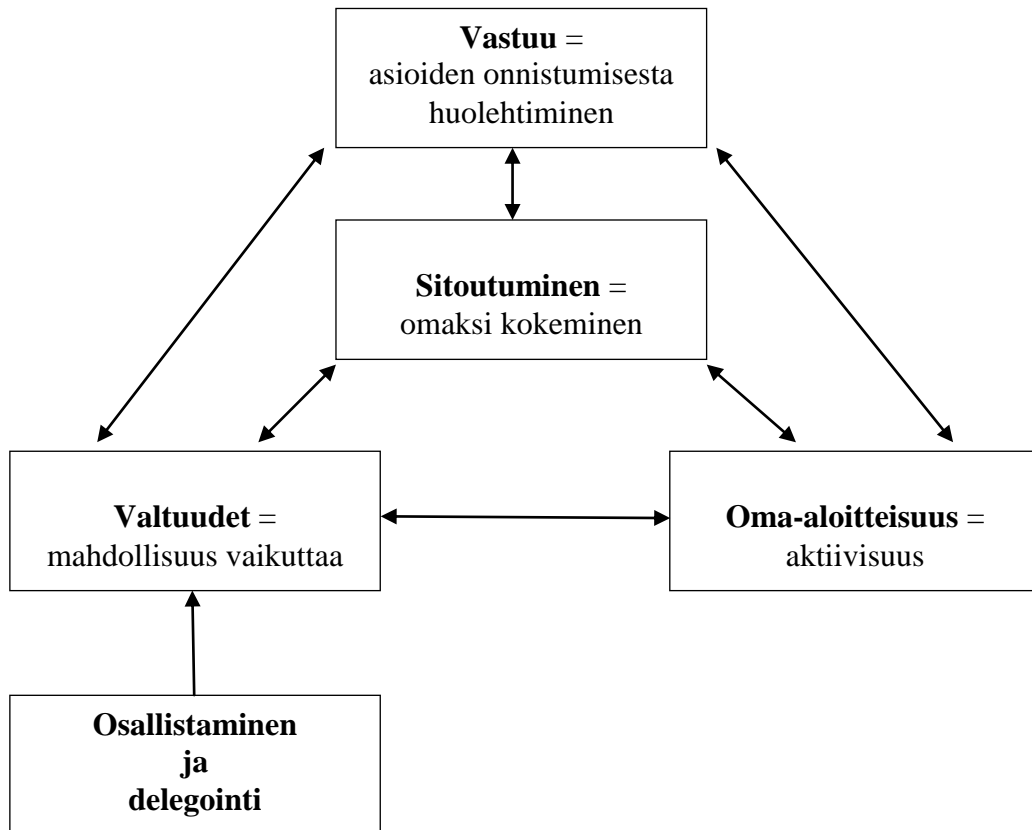
Kehittyvän organisaation keskeisin tekijä on osallistava johtaminen. Kun henkilöstö otetaan mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon, saadaan enemmän näkökulmia ja vaihtoehtoja, joiden avulla tehdään parempia päätöksiä. Osallistuminen tarkoittaa työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä liittyvään päätöksentekoon ja suunnitteluun. (Kykyri 2008: 148–150.) Osallistaminen on Pakkalan (2011: 31) mukaan päätöksentekoon ja kehittämiseen osallistumisen mahdollistamista ja tukemista.

Osallistumisen mahdollisuus lisää sitoutuneisuutta ja motivoituneisuutta, vaikkei oma näkökulma olisikaan toteutunut. Työntekijä kuitenkin kokee tulleen kuulluksi ja kunnioitetuksi, jolloin päätös on oikeudenmukainen. Käsitteenä osallistaminen on kuitenkin ristiriitainen. Toisaalta osallistamisella halutaan tarjota henkilöstölle mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja kehittämiseen. Mutta toisaalta henkilöstön osallistuminen koetaan tarpeelliseksi, jotta haluttu asia saadaan toteutettua onnistuneesti. (Kykyri 2008: 150–153.)

Osallistamalla johto pystyy rakentamaan ja ylläpitämään työntekijöidensä kanssa solmittua psykologista sopimusta. Mutta työntekijöiden osallistumattomuus voi johtaa psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen, jos työntekijä ei syystä tai toisesta ilmaise mielipiteitään, tavoitteitaan ja toiveitaan esimiehelleen. Tällöin esimies ei myöskään pysty ottamaan niitä huomioon päätöksenteossaan. Tämä saattaa johtaa sellaiseen tilanteeseen, jossa työntekijä pettyy ja psykologinen sopimus rikkoutuu. (Kykyri 2008: 150–155.) Psykologista sopimusta käsitellään tarkemmin luvussa 3.3.

Osallistavassa toiminnassa johtamisen tavoite on edistää henkilöstön osaamista, osaamisen mahdollisuuksien hyödyntämistä, motivaatiota sekä sitoutumista. Osallisuus on mahdollisuus olla muutoksen kohteen (objektin) sijaan toimija (subjekti). Näin ollen osallisuus lisää hallinnan tunnetta, koska henkilö voi olla osallisena tapahtumissa, joilla on merkitystä hänen työnsä kannalta. (Alasoini 2010: 23–24.)

Kuviossa 3 on havainnollistettu osallistamisen aikaansaama positiivinen kierre. Toisin sanoen jos henkilöstöltä halutaan sitoutumista, oma-aloitteellisuutta ja vastuunkantoa, onnistuu se parhaiten osallistamalla eli tarjoamalla vaikutusmahdollisuuksia. (Helin 2002: 120.)



Kuvio 3. Osallistamisen vaikutukset (mukaillen Helin 2002: 120).

Huangin (2012) mukaan osallistavalla johtajuudella ei ole suoranaista vaikutusta työsuorituksiin. Se kuitenkin aiheuttaa psykologista voimaantumista, mikä sitten parantaa työsuorituksia. Heikkilän ja Heikkilän (2005: 31) mukaan voimaantuminen taas lisää osallistumista, mikä tekee voimaantumisesta vastavuoroisen. Osallistuminen aiheuttaa voimaantumista, mikä aktivoi osallistumaan enemmän. Ja intensiivinen osallistuminen mahdollistaa vahvemman voimaantumisen.

Vaikka osallistava johtajuus parantaa työmotivaatiota, kontrollin tunnetta sekä työsuoritusta, osa työntekijöistä reagoi siihen passiivisesti. Tutkimukset osoittavat, että passiivisesti reagoivia ovat yleensä ne, joilla on paljon negatiivisia organisaatiokokemuksia. Jos työntekijä kerta toisensa jälkeen kokee takaiskuja, epäonnistumisia ja muita negatiivisia työkokemuksia, joihin hän ei ole voinut itse vaikuttaa, hänestä tulee passiivinen. Hän oppii ajattelemaan, etteivät hänen omat tekonsa vaikuta lopputulokseen, jolloin ei kannata edes yrittää vaikuttaa niihin. Passiivisesti reagoiva työntekijä siis ajattelee, ettei tilanne ole hänen hallittavissaan. Tällöin osallistava johtajuus ei aiheuta voimaantumista eikä sillä sen vuoksi ole vaikutusta työntekijän työsuorituksiin. (Huang 2012.) Organisaatiositoutumisen yhteydessä mainittiin hyvien työkokemusten vahvistavan sitä. Näin ollen voisi sanoa, että passiivisesti osallistavuuteen reagoivat eivät todennäköisesti ole kovinkaan sitoutuneita organisaatioon lukuisten negatiivisten kokemusten vuoksi. Tähän ajatukseen palataan myöhemmin tutkielman johtopäätöksissä.

#### *Luottamus osana vuorovaikutusta*

Luottamus on halu uskoa siihen, että luottamuksen kohde toimii niin kuin hänen toivoisi toimivan. Luottamukseen sisältyy siis aina riski tulla petetyksi, koska siitä ei ole koskaan varmuutta, toteutuvatko luottamuksen kohteelle kohdistetut odotukset. (Koivumäki 2008: 103.) Harisalon ja Miettisen (1997: 21–22) mukaan luottamusta ei ole ilman inhimillistä vuorovaikutusta. Tällaista vuorovaikutusta ovat kaikki sellaiset tilanteet, joissa ihmiset kohtaavat toisensa. Inhimillinen vuorovaikutus synnyttää uskomuksen, jonka vuoksi vuorovaikutuksen osapuolet voivat luottaa toisiinsa.

Luottamus synnyttää luottamusta, koska se vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen. Sen lisäksi se saa yksilön näkemään toisen ihmisen positiivisemmassa valossa, kun taas luottamuksen puute saa toisen ihmisen näyttäytymään negatiivisesti. (Koivumäki 2008: 105–106.) Luottamus liittyy vahvasti myös positiiviseen ihmiskäsitykseen, joka näkee ihmisen hyväntahtoisena. Ketään ei silti pysty pakottamaan luottamaan toiseen, mutta organisaatiokansalaiskäyttäytyminen luo kivijalan ihmisten välisen yhteistyön syntymiselle. (Aarnikoivu 2010: 92–93.) Mikäli toinen ihminen ei toimikaan odotusten mukaisesti, aiheuttaa se hämmennystä. Tämä ei kuitenkaan välttämättä johda epäluottamuk-

seen, koska epäluottamuksen syntymiselle odotusten täyttämättä jättämisen tulee olla tarkoituksenmukaista ja tahallista. (Koivumäki 2008: 106.)

Esimiehen ja työntekijän välisessä vuorovaikutussuhteessa luottamus on kahden kaupan. Vaikka luottamussuhteessa tarvitaan myös työntekijää, on esimiehen rooli ja vastuu kuitenkin suurempi. Tämä johtuu esimiehen ja työntekijän välisestä valtasuhteesta. Valtasuhteesta johtuen myös esimiesten on helpompi luottaa työntekijöihinsä, kuin mitä työntekijöiden esimiehiinsä. Tämä johtuu erityispiirteistä, mitkä liittyvät esimiesrooliin sekä esimiestehtäviin. Työntekijä pystyy vain hyvällä argumentoinnilla yrittämään vaikuttaa esimieheensä, mutta esimies loppupeleissä tekee päätöksen. Tästä johtuen työntekijä ottaa esimiestään suuremman riskin luottaessaan. (Aarnikoivu 2010: 91–92.)

On tärkeää, että esimies kykenee luottamaan työntekijöihinsä ja että työntekijät pystyvät luottamaan esimieheensä. Muuten esimiehenä toimimisella ei ole pohjaa. Luottamus täytyy kuitenkin ansaita. Yksi luottamusta herättävä piirre esimieheessä on pätevyys eli ammattitaito. Tällä tarkoitetaan kykyä tai valtaa toimia työntekijän odotusten ja tarpeiden mukaisesti. Ammattitaitoinen esimies hallitsee esimiesroolinsa sekä siihen liittyvät perustehtävät. (Aarnikoivu 2010: 87–88.)

Myös dialogisuus vahvistaa luottamusta. Dialogin ansiosta työyhteisön jäsenet pystyvät huomaamaan, että heidän näkemyksillään on väliä ja kun he kokevat tulevansa aidosti kuulluiksi, lisää se uskallusta tuoda noita omia ajatuksiaan esille. Dialogeissa ihmiset siis kuuntelevat ja pyrkivät ymmärtämään omista näkökulmista poikkeavia näkökulmia. (Wink 2010: 55–56.) Johtamisessa dialogin peruspiirteitä ovat kuunteleminen (kuulluksi tuleminen ja kuunteleminen), itsensä ja toisten arvostaminen, kriittisyys ja reflektointi sekä vastuullinen kommunikointi. Dialogisuuteen liittyy myös mielipiteiden kysyminen ja niiden huomioon ottaminen päätöksenteossa sekä myös erilaisten näkemysten hyväksyminen. (Syvänen 2014: 209.)

Aito dialogi on toisen aitoa kuuntelemista ja kykyä asettua toisen asemaan. Aito dialogi antaa myös mahdollisuuden kyseenalaistamiselle sekä uuden oppimiselle. (Luomala 2008: 11.) Kehityskeskustelu on vastavuoroinen dialogi, jonka tavoitteena on työnteki-

jän kehittyminen (Toivonen 2009: 100). Ne nähdäänkin hyväksi luottamuksen rakentamisen keinoksi työnantajan ja työntekijän välillä (Kalliomaa & Kettunen 2010: 99). Kehityskeskusteluiden tehtävänä on luoda luottamusta, mutta ne myös ilmaisevat hyvin esimiehen ja työntekijän välisen luottamussuhteen tilan (Poikela 2005: 31). Luottamus on tärkeää, jotta molemmat osapuolet uskaltavat puhua avoimesti arvoista, asenteista sekä työyhteisön vuorovaikutussuhteista (Toivonen 2009: 105). Kehityskeskustelut auttavat kehittämään vuorovaikutusta, mikä taas lisää avoimuutta ja luottamuksellisuutta (Puutio, Juuti & Wiik 2010: 30). Esimiehen tehtävä kehityskeskusteluissa on motivoida työntekijää, sekä auttaa häntä keskustelemaan ja arvioimaan omaa toimintaansa. (Toivonen 2009: 101.)

Parhaimmillaan kehityskeskustelut lisäävät työntekijän organisaatiositoutumista. Tämä edellyttää sitä, että esimiehen ja työntekijän välinen yhteisymmärrys lisääntyy. (Toivonen 2009: 105.) Kehityskeskustelut ovat myös oiva tilaisuus kehittää esimiesalassuhdetta. Kun työntekijän ja työnantajan välillä käydään aitoa dialogia, voidaan silloin helpommin tunnustaa keskinäinen riippuvuus eli se, että tarvitaan toisen apua tai neuvoja. Aidossa dialogissa pyritään ymmärtämään toista, mikä kannustaa kertomaan myös omista peloista esimerkiksi työstä suoriutumisessa. (Puutio, Juuti & Wiik 2010: 29–30.) Onnistuneen kehityskeskustelun määrittää se, mitä tapahtuu sen jälkeen. Esimiehen tuleekin varmistaa, että kehityskeskustelussa sovitut asiat tapahtuvat myös käytännössä. Luottamus rakentuu myös keskustelujen jälkeisissä vuorovaikutustilanteissa ja velvollisuuksien hoitamisista. (Kalliomaa & Kettunen 2010: 103.)

#### *Positiivisuus vahvistaa aitoa vastavuoroisuutta*

Positiivisuudella pyritään hyvään elämään. Työyhteisön näkökulmasta sillä pyritään hyvään työelämään. Positiivisuudessa keskitytään ihmisten ja työyhteisöjen potentiaaliin, hyveellisyyteen sekä kyvykkyyteen. Sen avulla pyritään löytämään ihmisestä myönteisiä, hänen omaa kehitystään tukevia asioita. Positiivinen johtajuus reflektoi yksilöiden ja työyhteisön välisiä suhteita ja kokemuksia. (Syväjärvi & Vakkala 2012: 210–214.)



Positiivisen johtajuuden perustana on optimismi, ihmisten arvostaminen, anteeksianto sekä joustavuus (Virtala & Stenvall 2014: 189). Sen keskiössä ovat arvot ja taidot, joiden avulla luottamus, kommunikaatio, sitoutuminen ja osallisuus tulevat vahvemmiksi ihmisten kokemuksissa. Positiivinen johtaja osaa yhdistää ihmisten kokemukset osaksi työyhteisön arkea. Se onkin oiva keino edistää työyhteisön hyvinvointia sekä työn mielekkyyden kokemuksia. Sen avulla pyritään onnellisempaan työyhteisöön. Positiivinen johtajuus näkee ihmisen yksilönä ja ottaa huomioon yksilöiden ja työyhteisön eroavaisuudet ja yhtäläisyydet. (Syväjärvi & Vakkala 2012: 212–214.)

Positiivisen johtajuuden avulla yksilö pystyy kukoistamaan työssään ja saavuttamaan sellaisen tehokkuuden tason, joka on vaikea muulla tavoin saavuttaa. Positiivisella johtajuudella autetaan siis niin yksilöä kuin organisaatiotakin saavuttamaan täyden potentiaalinsa eli ylittämään tavanomaisen tai odotettavissa olevan suorituskynsä. Sen avulla tavoitellaankin ensisijaisesti korkeaa suorituskyyä ja elinvoimaista työyhteisöä. (Cameron 2013: 2.) Johdon roolilla on suurin suora vaikutus mielekkyyden kokemukseen ja eritoten johdon positiivinen kommunikointi edistää parhaiten mielekkyyden kokemusta (Monnot & Beehr 2014: 214).

Positiivinen johtajuus parantaa vuorovaikutusta sekä luottamusta, mitkä vahvistavat työntekijän sitoutuneisuutta. Avoimuus ja myönteinen kannustaminen lisäävät motivaatiota ja mielekkyyttä. (Syväjärvi & Vakkala 2012: 219.) Vahvuuksien korostaminen tukee näkemystä, että positiivisuus ja ihmisiä arvostava toiminta saa ihmiset toimimaan tuloksellisemmin kuin negatiivinen ja ihmisiä syyllistävä toiminta (Virtanen & Stenvall 2014: 188).

### 3.3. Psykologinen sopimus

Psykologinen sopimus näkyy johdon ja työntekijän välillä luottamussuhteena, joka vaikuttaa työn mielekkyyden kokemuksiin. Johtamisen näkökulmasta kyse on ihmissuhteesta. Johto on psykologisen sopimuksen myötä osa työntekijän kokemuksesta, mikä merkityksinensä vaikuttaa työn mielekkyyden kokemukseen. (Syväjärvi ym. 2012: 47.)

Psykologinen sopimus käsitteenä liittyy esimiehen ja työntekijän väliseen vuorovaikutussuhteeseen. Psykologisen sopimuksen nähdään antavan työntekijälle turvallisuutta, yhteenkuuluvaisuutta, itsearvostusta, näkemystä sekä suuntaa toiminnalleen. Esimiehen ja organisaation johdon näkökulmasta sopimus antaa sitoutuneisuutta, arvostusta, yhteistyökykyä sekä uhrauksia organisaation hyväksi. Psykologinen sopimus käsittää kaikki sanotut, kirjoitetut ja myös kirjoittamattomat odotukset, joita organisaation ja työntekijän välillä on. Psykologisen sopimuksen käsitteessä korostuu vuorovaikutuksen jatkuvuus. (Vakkala 2012: 95–96.) Psykologinen sopimus tarkoittaa siis yksilön uskomuksia vastavuoroisen sopimuksen ehdoista ja olosuhteista. (Parzefall 2008: 1703.)

Työnantajan ja työntekijän välinen suhde psykologisessa sopimuksessa on jatkuva toistuva ympyrä, jossa tarjotut edut aiheuttavat vuorostaan vastavuoroisia velvollisuuksia. Tämä vastavuoroisuus toimii siis molempiin suuntiin. Eli työnantajan velvollisuuksien täyttyminen vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen, mikä vuorostaan vaikuttaa työntekijöiden velvollisuuksien täyttymiseen ja päinvastoin. (Coyle-Shapiro & Kessler 2002: 70.) Vastavuoroisuus tarkoittaa sitä, että yksilö on valmis auttamaan heitä, jotka ovat auttaneet häntä. Kun työnantaja täyttää psykologisen sopimuksen myötä syntyneet velvollisuutensa, viestittää se työntekijälle, että työnantaja on tulevaisuudessakin sitoutunut panostamaan ja jatkamaan vastavuoroista sopimusta (Parzefall 2008: 1707).

Usko yhteisymmärryksestä on psykologisen sopimuksen perusta. Kun käsitys toisen osapuolen lupauksista on yhteneväinen, ovat työtyytyväisyys ja suorituskyky parempia kuin jos asiaa ei nähdä samalla tavalla. Siksi on tärkeää, että asiat sovitaan selvästi niin, ettei väärinkäsityksille jää sijaa. (Rousseau 2004: 123.) Uskomukset ja odotukset ovat kuitenkin yksilöllisiä, eikä niitä voida yleistää. Ne liittyvät konkreettisiin palkkioihin eli mitä henkilö saa vastineeksi työpanoksestaan ja mitä organisaatio saa vastineeksi maksetusta palkkiosta. Näiden lisäksi psykologinen sopimus pitää sisällään osapuolien väliseen vuorovaikutukseen liittyviä asioita, kuten luottamuksen, uskollisuuden ja arvostuksen. (Alasoini 2007: 111.)

Psykologinen sopimus voidaan määritellä kuuden piirteen avulla. 1) Psykologinen sopimus motivoi henkilöä täyttämään sitoumuksensa, koska sitoumus on tehty vapaaeh-

toisesti. 2) Psykologinen sopimus luo myös uskon yhteisymmärryksestä. Usko ei huomio sitä, mitä toinen henkilö on tarkoittanut, vaan se pohjautuu siihen, kuinka asia on ymmärretty. 3) Muodostuessaan psykologinen sopimus on kuitenkin aina keskeneräinen. Osapuolet eivät pysty luettelemaan kaikkia sopimuksen sisältäviä asioita, koska sopimus muokkaantuu vuorovaikutussuhteen edetessä. 4) Psykologisen sopimuksen osapuolia on useita. Työntekijän ollessa toinen sopimusosapuoli koostuu toinen osapuoli koko organisaatiosta ja sitä edustavista toimijoista. Näitä toimijoita ovat muun muassa organisaation johto, henkilöstöhallinto ja työntekijän näkökulmasta tärkein: lähiesimies. 5) Psykologinen sopimus edellyttää tappioiden hallintaa, kun jokin sopimuksen osa epäonnistuu. Mikäli jokin luvattu asia ei toteudukaan, tulee sopimuksen mukainen sitoumus silti yrittää täyttää. Tällainen tappioiden hallinta kuuluu molemmille psykologisen sopimuksen osapuolille. 6) Psykologinen sopimus työsuhteen mallina luo kestävän henkisen sopimuksen, minkä vuoksi osapuolilla on yhteisymmärrys siitä, mitä tulevaisuudessa tapahtuu. Tämä helpottaa osapuolia toiminnassaan, vaikka he eivät tietäisikään tarkalleen, mitä toinen osapuoli aikoo tehdä tai odottaa tapahtuvan. (Rousseau 2004: 120–122.)

Psykologinen sopimus on siis muodostuessaan aina keskeneräinen (Rousseau 2004: 121). Se muokkautuu henkilön ja organisaation välisestä kommunikaatiosta ja vuorovaikutuksesta. Sen lisäksi sopimukseen vaikuttavat organisaation edustajien antamat lausunnot ja toimet, mutta myös työtovereiden tarkkailu, minkä avulla henkilö huomioi, mistä asioista on hyötyä kyseisessä työyhteisössä. (Kickul & Liao-Troth 2003: 24.).

Psykologisen sopimuksen voimassaolo tai rikkoutuminen ei ole verrattavissa työtyytyväisyyteen tai – tyytymättömyyteen. Työtyytyväisyyteen liittyy työn piirteiden vastaaaminen henkilön odotuksiin. Psykologisen sopimuksen voimassaolo liittyy velvoitteiden täyttämisen synnyttämään luottamukseen. Mikäli taas jompikumpi osapuoli ei täytä velvoitteitaan, syntyy epäluottamus, mikä rikkoo psykologisen sopimuksen. (Alasoini 2007: 111.) Työn mielekkyyden väheneminen selittyy usein psykologisen sopimuksen rikkoutumisella (Ylöstalo 2009: 87). Kyse on siis henkisestä tilasta, jolla on vahvemmat vaikutukset kuin työtyytyväisyydellä tai -tyytymättömyydellä (Alasoini 2007: 111).

Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen voidaan eritellä kahdeksi asiaksi: tiedolliseksi ja tunteisiin vaikuttavaksi. Rikkoutuminen lähtee käyntiin, kun sopimuksen toisen osapuolen suoriutumista velvollisuuksistaan tulkitaan tiedollisesti ja todetaan sen epäonnistuneen. Tämä tiedollisesti havaittu rikkoutuminen saattaa laukaista arvioijassa tunteisiin vaikuttavia eli affektiivisia reaktioita, kuten turhautumista ja suuttumusta. (Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo 2007). Organisaation integriteetti eli rehellisyys, loukkaamattomuus, koskemattomuus, lahjomattomuus sekä riippumattomuus (Salminen 2010: 21) joutuvat kyseenalaisiksi psykologisen sopimuksen rikkoutuessa. Tällöin työntekijät tulevat äärimmäisen skeptisiksi ja kyynisiksi sekä tulevat vihamielisiksi organisaation aloitteita kohtaan. Nämä piirteet ovat myös epäluottamuksen tunnusmerkkejä, mikä onkin yksi vahva rikkoutumisen laukaiseva reaktio. (Zhao ym. 2007: 650.)

Alasoinin (2007: 112) mukaan psykologinen sopimus perustuu kahteen perususkomukseen. Ensimmäisen uskomuksen mukaan työntekijän uskollisuus ja hyvin tehty työ palkitaan luottamuksella ja turvallisuudella. Toisen uskomuksen mukaan työnantajan menestyminen palkitaan työntekijälle palkanmaksukyvyllä ja työsuhteen jatkumisella. Mikäli henkilö ei voi luottaa näihin perususkomuksiin, vaikuttaa se heikentävästi työn mielekkyyteen.

Työkulttuurin muuttuminen on kuitenkin murentanut näitä perususkomuksia. Kelvollisesti hoidetun työn sijaan henkilön on osoitettava jatkuvasti oma hyödyllisyytensä ja osuutensa arvonnäkökulmasta. (Alasoini 2012: 106–107.) Myös työelämää ohjaava pääperiaate on muuttunut eikä etukäteen osoitetun työn tekeminen loppuun ja hyvin enää riitä. Sen lisäksi oman työn rautainen ammattitaito on siirtynyt joustavuuden ja monitaitoisuuden tieltä. (Järvensivu 2010: 176–177.) Työnantajan menestyminen ei enää takaa työsuhteen jatkumista, vaan supistamista, tehostamista ja tuloksellisuutta haetaan koko ajan. Psykologinen sopimus perustuu nyt ja tulevaisuudessa enenevässä määrin aineetomiin asioihin, kuten aloitteellisuuteen, luovuuteen, sitoutumiseen ja oman osaamisen hyödyntämiseen. (Alasoini 2012: 106–107.) Työnantajan puolelta tärkeimpiä asioita ovat mielekkään ja haasteellisen työn tarjoaminen ja työntekijöiden työllistettävyydestä huolehtiminen. Työnantaja lupaa siis tarjota mahdollisuuksia haasteelliseen työhön hyvän johtamisen ja työn organisoinnin avulla. Lisäksi työnantaja lupaa mahdollisuuksia

työntekijän osaamisen kehittämiseen ja tällä tavoin tukee työntekijän parempaa työllistävyyttä tulevaisuudessa. (Alasoini 2006: 47, 54.)

Myös Järvensivun (2010: 175–177, 258) mukaan työelämä ja sen pelisäännöt ovat muuttuneet tai muuttumassa. Eroja vanhan ja uuden työelämän välillä on muun muassa työajassa ja tauoissa, jotka aiemmin olivat säännelty yleisin normein. Uusien pelisääntöjen mukaan työajoissa täytyy voida joustaa ja puhutaankin työ- ja vapaa-ajan rajan hämärtymisestä. Töitä siis tehdään virallisten työaikojen ulkopuolellakin. Myös työntekijöiden suhtautuminen työelämää on muuttunut ja muuttumassa. Työelämää suhtaudutaan entistä kriittisemmin, sen arvostaminen on heikentynyt ja vapaa-aikaan halutaan panostaa enemmän. Alasoinin tavoin Järvensivu (2010: 176, 262) näkee henkilökohtaiset työ sopimukset osana uutta työelämää. Ennen hyvin yleissitovat koulutus- ja palkkiosopimukset ovat muuttuneet ja muuttumassa enenevässä määrin tilanne- ja henkilökohtaisien sopimusten varaisiksi. Jotta tällainen henkilökohtaisten sopimusten malli organisaatiossa onnistuisi, tulisi sen pelisäännöistä pystyä keskustelemaan avoimesti ja rehellisesti. Vain sillä tavalla kyseiseen malliin vaadittava keskinäinen arvostus, kunnioitus ja luottamus pääsevät muodostumaan.

### 3.3.1. Psykologinen sopimus osana johtajuutta

Useat tutkimukset osoittavat, että psykologinen sopimus vahvistaa työntekijöiden organisaatiositoutumista ja luottamusta työnantajaan, kasvattaa työtehoa sekä lisää organisaatiokäyttäytymistä (Coyle-Shapiro & Kessler 2002: 71). Tutkimukset myös osoittavat, että työntekijöiden kykyjen ja osaamisen hyödyntäminen parhaalla mahdollisella tavalla lisää ja vahvistaa työntekijöiden luottamusta (Mamia & Koivumäki 2006: 125).

Alasoini (2012: 107–116) määrittelee neljä teemaa, jotka johtamisessa tulisi huomioida psykologisen sopimuksen saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi. Näitä ovat innostavien päämäärien ja arvojen luominen, innovointiin osallistaminen, yhteisten merkitysten rakentaminen ja työnteon ehtojen yksilöllistäminen. Työn päämäärien tulee olla taloudellisia päämääriä ylevämpiä. Työn merkitys korostuu, ja työllä täytyy olla myös tarkoitus. Työn täytyy tarjota henkilölle omaa identiteettiä tukevia asioita, eli henkilön on pystyt-

tävä tekemään niitä asioita, mitkä hän kokee osaavansa ja mitkä ovat hänelle mieluisia. Innostavat päämäärät edellyttävät, että henkilö on itse ollut mukana suunnittelemassa uudistuksia ja merkitysprosesseja. Organisaatioiden on keksittävä uusia tapoja hyödyntää ihmisten osaamista. Innovointia tulisikin kehittää henkilöstöä osallistamalla ja yhteisöllisyyttä korostamalla. Näin vältetään henkilöstöinnovoinnista mahdollisesti seuraavat ongelmat, kuten epäterve kilpailu, mikä aiheuttaa ristiriitoja työyhteisössä. Jotta tällainen laaja-alainen henkilöstöä osallistava toimintakulttuuri toimisi, on organisaation strategialla, arvoilla ja visiolla oltava tarkat päämäärät. Mutta strategian jalkauttaminen henkilöstölle ei yksin riitä, vaan sen merkitystä on luotava jatkuvalla vuorovaikutteisella dialogilla. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation edustajat ja henkilöstö pystyvät avoimesti keskustelemaan, kuuntelemaan ja ymmärtämään toisen osapuolen välittämää viestiä.

Yhteisten merkitysten luominen vaatii osapuolten välistä luottamusta. Tällainen luottava ja vuorovaikutuksellinen dialogi edellyttää hyviä esimies- ja alaistaitoja eli työyhteisötaitoja. Tässä tutkimuksessa näistä taidoista käytetään termiä organisaatiokansalaiskäyttäytyminen. Vaikka yhteisöllisyys työyhteisössä on tärkeää, on johtamisessa huomioitava myös yksilölliset työehdot. Näihin sisältyvät työajat, työn tekemisen paikat, palkkiot ja työn laajuus. Lisäksi johto voi tehdä henkilöstölleen yksilöllisiä kehittämis- ja koulutautumissuunnitelmia. Näin jatkuva oppiminen turvataan yksilöllisiä ominaisuuksia kunnioittaen. Työehtojen yksilöllistämisen tulee tapahtua kuitenkin tasapuolisesti, oikeudenmukaisesti sekä ennen kaikkea läpinäkyvästi. (Alasoini 2012: 107–116.)

#### *Psykologisen sopimuksen vaikutus organisaatioon sitoutumiseen*

Työntekijän sitoutuneisuus organisaatioon todennäköisesti laskee psykologisen sopimuksen rikkouduttua, koska silloin työntekijän on vaikeampi samaistua organisaatioon. Työpaikan negatiiviset tapahtumat aiheuttavat yleensä irtisanomisaikeita. Työntekijät eivät arvioi työyhteisön negatiivisia tapahtumia järkiperaisesti, vaan suhtautuvat niihin tunteella, kuten tuntien vihaa tai pelkoa. Negatiivisten vaikutusten voimakkuuden määrittää se, kuinka suuri merkitys tapahtumalla on yksilön omiin tavoitteisiinsa. Näiden negatiivisten vaikutusten seurauksena syntyy yksilön asenne. Yksilön asenteesta pystytään

tulkitsemaan tulevia käyttäytymismalleja, koska se heijastaa yksilön myönteisyyden tai kielteisyyden määrää. Asenne siis määrää käyttäytymistä. (Zhao ym. 2007: 653–654.)

Psykologisen sopimuksen sisältö voidaan jakaa transaktionaaliseen ja relationaaliseen. Transaktionaalinen pitää sisällään niin sanotut rajoitetun ajan voimassa olevat vaihdot, kuten rahallisen palkan ja erilaiset palkkiot, kun taas relationaalinen pitää sisällään pidemmän aikavälin vaihdot, jotka ylläpitävät työnantajan ja työntekijän välistä suhdetta, kuten tukemisen velvollisuuden ja mielekkään työn. (Zhao ym. 2007: 657.) Relationaalinen sisältö voi synnyttää työntekijässä tunteen kiintymyksestä ja affektiivisesta suhteesta. Työnantajan näkökulmasta relationaalinen sisältö saattaa ilmetä haluna tarjota työntekijöille koulutusmahdollisuuksia sekä urakehityksiä. Relationaalinen sisältö nähdään emotionaalisena, muuttuvana, kehittyvänä sekä subjektiivisena, kun taas transaktionaalinen sisältö taloudellisena, muuttumattomana ja konkreettisena (Gimmer & Oddy 2007: 155). Transaktionaalinen sisältö nähdään olennaisena osana psykologista sopimusta, koska sen katsotaan olevan alin taso työnantajan velvollisuuksissa. Mikäli työnantaja epäonnistuu tämän velvollisuuden täyttämässä, ovat työntekijöiden reaktiot todennäköisesti välittömiä ja äärimmäisiä. Relationaalinen sisältö nähdään usein ylimääräisenä palkkiona transaktionaalisen sisällön lisäksi, koska se ei ole yhtä konkreettista. Vaikka relationaalinen sisältö on toivottavaa, on sen täytyminen ennalta arvaamattomampaa kuin transaktionaalisen sisällön. (Zhao ym. 2007: 657.)

Sellaiset työntekijät, joiden psykologinen sopimus koostuu enemmän relationaalisista elementeistä kuin transaktionaalisista, ovat sitoutuneempia organisaatioonsa kuin ne, joilla transaktionaalisia elementtejä on enemmän. Samasta syystä relationaalisvoittoisen psykologisen sopimuksen rikkoutuminen vaikuttaa enemmän työntekijän organisaatiositoutumiseen, kuin transaktionaalisen sopimuksen rikkoutuminen. (Gimmer & Oddy 2007: 165–166.) Vaikkakin työntekijät reagoivat psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen negatiivisella asenteella ja irtisanomisaikomuksella, eivät he välttämättä kuitenkaan jätä organisaatiota. Näissäkin tilanteissa työnantajien tulee olla huolissaan, koska negatiivisesta asenteesta kärsivä työntekijä vähentää vaivannäköään sekä vaikuttaa negatiivisesti kollegoidensa työmoraliin. (Zhao ym. 2007: 670.)

### *Psykologisen sopimuksen vaikutus OCB:hen*

Organisaatiokansalaiskäyttäytyminen (OCB, organizational citizenship behavior) on määritelty asiayhteyteen liittyväksi toiminnaksi, koska käyttäytyminen on hyvää tekevää, harkinnanvaraista eikä kuulu työntekijän muodolliseen työnkuvaan. Koska OCB ei ole osa muodollista työnkuvaa, ei sen laiminlyönti aiheuta työntekijöille seuraamuksia. Sitä voidaan kuitenkin pitää eräänlaisena käyttäytymismittarina: kun työntekijällä on negatiivinen suhde työnantajaansa, ei hän sitoudu OCB:hen. Toisin sanoen, psykologisen sopimuksen rikkoutumisella on negatiivinen vaikutus organisaatiokansalaiskäyttäytymiseen. (Zhao ym. 2007: 652.) Koska psykologinen sopimus koostuu uskomuksista, mitkä muodostavat velvollisuuksia, vaikuttaa niiden täytyminen työntekijöiden organisaatiokansalaiskäyttäytymiseen. Toisin sanoen, kun työnantaja pitää kiinni psykologisesta sopimuksesta, vahvistaa se työntekijän organisaatiokansalaiskäyttäytymistä. Työntekijä jatkaa organisaatiokansalaiskäyttäytymistään, kunnes kokee psykologisen sopimuksen rikkoutuneen. (Robinson & Morrison 1995.)

Organisaatiokansalaiskäyttäytymisestä ei makseta palkkaa tai muutakaan palkkiota. Sen sijaan työntekijää motivoi kannustus ja reiluus. Työntekijä on valmis venymään vaadittua pidemmälle, kun hän tuntee, että häntä kannustetaan ja kohdellaan hyvin työnantajan toimesta. (Lavelle 2010.) Yleisesti ottaen työntekijät arvioivat koko ajan panos-tuotos-suhdettaan eli sitä, kuinka paljon he antavat sitä vastaan, mitä saavat. Mikäli he huomaavat tuossa panos-tuotos-suhteessa epätasapainoa, säätelevät he omaa panostaan saadakseen tuon suhteen tasapainoon. (Zhao ym. 2007: 653.) Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen rikkoo työntekijän luottamuksen työnantajaansa. Tämä heikentää sidettä organisaatioon, mikä vähentää halua organisaatiokansalaiskäyttäytymiselle, koska vastavuoroinen suhde on kyseenalaistettu. (Robinson & Morrison 1995.)

### 3.3.2. Kehittyvän organisaation luoma työn epävarmuus

Organisaatorakenteet, työn sisältö sekä toimintamallit ovat organisaatioissa jatkuvan muutoksen ja kehityksen alla (Työterveyslaitos 2013: 7). Sen lisäksi itse työelämä muuttuu jatkuvasti. Informaatio- ja kommunikaatioteknologia kehittyy koko ajan, glo-



balisaatio muuttaa ammattien rakenteita ja työntekijöiden liikkuvuutta, ammattien taitovaatimukset muuttuvat sekä lisääntyvä monikulttuurisuus ja eri-ikäisyys luovat haasteita johtamiselle. Kaikki muutokset vaikuttavat työhön liittyviin käsityksiin ja odotuksiin. (Tikkamäki 2006: 40.) Voidaan helposti olettaa, että työntekijät reagoivat työn ja työolojen muutoksiin. Työn epävarmuus on yksi tällainen negatiivinen reaktio. (Sverke & Hellgren 2002: 26.)

Työn epävarmuus on stressitekijä, mikä vaikuttaa negatiivisesti niin henkiseen kuin fyysiseen terveyteen, mutta lisäksi myös työhön liittyviin reaktioihin. Työn epävarmuus vaikuttaa siis negatiivisesti muun muassa työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen, luottamukseen ja osallistumiseen sekä lisää irtisanoutumisaikeita. (Cheng & Chan 2008: 280.) Työn epävarmuus lisää myös muutosvastarintaa ja heikentää työtehokkuutta (Rosenblatt, Talmud & Ruvio 1999) sekä työilmapiiriä. Koetulla työn epävarmuudella on myös vahvoja negatiivisia vaikutuksia yksilön hyvinvoinnin näkökulmasta. Yksilössä työn epävarmuus voi aiheuttaa ahdistusta, työuupumusta sekä masennusta. (Mauno & Kinnunen 2005: 180.)

Työn epävarmuuden määrittelemisessä on useita näkökulmia. Subjektiiivinen määritelmä voidaan jakaa globaaliin, jonka mukaan työn epävarmuus on työsuhteen päättymisen eli työttömyyden pelkoa, ja moniulotteeseen, jonka mukaan työttömyyden pelon lisäksi epävarmuus sisältää työn tai työsuhteen muutokseen liittyviä pelkoja. Tällaisia muutoksia voivat olla esimerkiksi vastentahtoinen työajan muutos tai työpaikan siirtyminen toiselle paikkakunnalle. (Cheng 2013: 17–18). Kolmas määritelmä on objektiivinen, jonka mukaan työn epävarmuus liittyy yksilöön riippumattomista epävarmuuksista työsuhteessa, esimerkiksi määräaikaiset työsuhteet. (Mauno & Kinnunen 2005: 169–171.) Työn epävarmuudessa juuri epävarmuus on keskiössä. Työn epävarmuus syntyy tietämättömyydestä, mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan omaan työhön tai työympäristöön liittyvissä asioissa. (Cheng 2013: 18.) Kaikissa määritelmissä keskiössä on kuitenkin yksilön henkilökohtainen kokemus epävarmuudesta. Toisin sanoen henkilö voi kokea työn epävarmuutta, vaikka olisikin vakituksessa työsuhteessa, kun taas määräaikaisessa työsuhteessa oleva ei välttämättä koe epävarmuutta. (Mauno & Kinnunen 2005: 169–171.)

Syyt työn epävarmuuden kokemuksiin voidaan jakaa yhteiskunnallisiin, organisaatioon ja yksilöön liittyviin tekijöihin. Työn epävarmuus syntyy kuitenkin monen asian summana ja ne vaikuttavat toisiinsa. Yhteiskunnallisia tekijöitä ovat muun muassa taloudellinen laskusuhdanne ja yleensä siitä johtuva korkea työttömyysaste. Organisaatioihin liittyviä tekijöitä ovat erilaiset organisaatiomuutokset. Usein nämä johtuvat taloudellisista suhdanteista, joiden vuoksi esimerkiksi henkilöstövähennyksiin tai työn uudelleen organisointiin täytyy ryhtyä. (Mauno & Kinnunen 2005: 171–175.) Työn epävarmuutta voi aiheuttaa kaikki sellaiset tilanteet, joissa muutos uhkaa sellaista työtilannetta, minkä ihminen haluaa säilyttää. Tällaisia saattavat olla tilanteet, jotka vaikuttavat ylenemismahdollisuuksiin, tulonmenetyksiin, fyysiseen työnteon sijaintiin, työtovereihin ja niin edelleen. Voimattomuuden tunne syntyy, jos itsellä ei ole tilanteeseen vaikutusmahdollisuuksia. (Rosenblatt, Talmud & Ruvio 1999: 199.)

Åkerblad (2014) haastatteli epävaraassa työmarkkinatilanteessa eläviä henkilöitä selvittääkseen, kuinka tilapäiseen tai epätyypilliseen tilanteeseen liittyvän epävarmuuden kanssa pystytään elämään. Haastateltavat olivat muun muassa freelancereita, määräaikaisissa tai toistaiseksi voimassaolevissa työsuhteissa olevia. Hieman yllättäen haastateltavat kokivat, että juuri prekaarin eli tilapäisen tai epätyypillisen työtilanteen vuoksi he kokivat työssään itsenäisyyttä ja vapautta. Tutkimuksen mukaan työn sisältö, autonomia sekä itsensä ammatillinen kehittäminen olivat vakituisen työsuhteen tarjoamaa taloudellista vakautta tärkeämpää. Tutkimuksen mukaan työn sisällöllä on suuri merkitys työn mielekkyyden kokemiseen. Tutkimuksessa rutiinit koettiin puuduttavina ja passivoivina, kun konkreettisesti vaihtelevat työtehtävät lisäsivät työn mielekkyyttä. Vaikka rutiineissa nähtiin myös elämää helpottava puoli, koettiin halun ja kyvyn oppia koko ajan uutta konkretisoituvan juuri uusiin haasteisiin tarttumisena. Tämän nähtiin olevan tärkeää niin oman ammatillisen kehittymisen kannalta, mutta myös siksi, että työ voidaan tehdä parhaalla mahdollisella tavalla. Tulokset kuitenkin riippuivat siitä, oliko prekaari tilanne haastateltavan oma valinta vai oliko hän tilanteessa pakosta. Esimerkiksi työt, joihin projektiluontoisuus ei sovi, koettiin turvattomina. Samoin määräaikaisten työsuhteiden ketjuttaminen poisti prekaarin tilanteen aiheuttamaa vapautta.

Organisaatioiden kehittymistilanteissa johtamistaidot nousevat tärkeäksi tekijäksi, koska organisaatiositoutumisen ja työmotivaation kannalta oikeudenmukaisuus on keskeisintä (Työterveyslaitos 2013: 7–8). Tästä syystä puhuttaessa organisaatioon liittyvistä työn epävarmuustekijöistä on suurin paino henkilöstöjohtamisella. Mikäli muutos johdetaan hyvin (perustellaan sen tarpeellisuus, tiedotetaan avoimesti ym.), voi vaikeankin henkilökohtaisen muutoksen (kuten irtisanomisen) hyväksyä helpommin, jolloin työn epävarmuuden kokemus ei ole vahva. (Mauno & Kinnunen 2005: 172–175.) Työn epävarmuutta aiheuttavissa tilanteissa esimiehien tulisi huolehtia siitä, että annetut tiedot tilanteeseen liittyvistä asioista ovat oikeita sekä kommunikaatiota työntekijöiden kanssa tulisi parantaa entisestään (Sverke & Hellgren 2002: 34). Tutkimuksen mukaan työn epävarmuutta lieventävät työntekijän omat vaikutusmahdollisuudet työhönsä ja päätöksentekoon, sosiaalinen tuki työyhteisössä sekä laadukas vuorovaikutussuhde työntekijän ja esimiehen välillä (Cheng 2013: 74). Organisaatioihin liittyvien tekijöiden vaikutus työn epävarmuuteen voidaan minimoida mahdollisimman oikeudenmukaisella henkilöstöjohtamisella. (Mauno & Kinnunen 2005: 172–175.)

Esimiehen sitoutuminen kehittämistoimintaan vaikuttaa myös paljon työntekijöiden kehittämishalukkuuteen ja mahdollisuuteen. Esimiehen sitoutumattomuus saattaa näkyä työntekijöiden näkökulmasta tuen puutteena kehittämistyölle. Jotta esimies olisi sitoutunut kehittämistoimintaan, tulisi hänen olla kehittämishaluinen, luova, innovatiivinen, uudistusmyönteinen sekä hänen tulisi suhtautua intohimoisesti organisaationsa ja oman tehtäväalansa kehittämiseen. (Syvänen 2014: 213–214.)

## 4. TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA AINEISTOT

### 4.1. Tutkimuskohteen kuvaus

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri (PPSHP) koostuu seitsemästä tulosalueesta: kehitysvammahuolto, Oulaskankaan ja Visalan sairaalat, sairaanhoidolliset palvelut sekä Oulun yliopistollisen sairaalan (OYS) lapset ja naiset, medisiininen, operatiivinen ja psykiatria. Ylintä valtaa PPSHP:ssä käyttää valtuusto, joka valitsee toimikaudekseen hallituksen. Hallituksen alaisuudessa toimii yhtymähallinto, jota johtaa sairaanhoitopiirin johtaja. (Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin tilinpäätös 2014.)

Tulevaisuuden sairaala 2030 -ohjelma käynnistettiin vuonna 2012, koska OYS:in tilat tarvitsivat peruskorjausta sekä uudistamista. Rakennushankkeen lisäksi ohjelma pitää sisällään toiminnan uudelleenarviointia ja uudistamista. Koska kyseessä on hyvin laaja ja pitkäaikainen projekti, on ohjelma jaettu pienimpiin hankkeisiin. Ensimmäisenä hankkeena on uuden lasten ja naisten sairaalan (LANA) rakentaminen, jonka suunniteltu valmistumisvuosi on 2018. LANA valikoitui ensimmäiseksi kohteeksi uuden päivystysasetuksen vuoksi sekä nykyisten tilojen epäkäytännöllisyyden ja toimintaan sopimattomuuden vuoksi. (Tulevaisuuden sairaala – OYS 2030.)

Tulevaisuuden sairaala 2030 -ohjelman tavoitteena on luoda sairaala, jonka toiminta on potilaslähtöistä, ammatillisesti korkeatasoista, joustavaa, tuottavaa sekä hyvin johdettua. Se on tilaratkaisuiltaan toimiva, opetuksen ja tutkimuksen tarpeet huomioiva sekä työpaikkana haluttu. Ohjelman tavoite on luoda älykäs sairaala. Ohjelmassa on mukana koko sairaalan johto, henkilökunta sekä tukipalvelut. Tämän lisäksi ohjelman eri vaiheissa käytetään konsultteja. Ohjelman tavoitteena on kehittää hoidon laatua, parantaa potilasturvallisuutta, uudistaa toimintamalleja, uudistaa ammatillista työnjakoa sekä parantaa sairaalan tuottavuutta ja kustannustehokkuutta. Ohjelman myötä saadaan käyttöön uusinta teknologiaa sekä tietojärjestelmiä, jotka mahdollistavat hoitohenkilökunnan keskittymisen omaan ydiosaamiseensa. Uusinta teknologiaa hyödyntäen mahdollistetaan myös parhaat mahdolliset tilaratkaisut. (Tulevaisuuden sairaala – OYS 2030.)

LANA-hankkeen tarkoituksena on yhdistää pienempiä, toisistaan nykyisin erillään toimivia yksiköitä, toimivammaksi kokonaisuudeksi. Lasten ja naisten sairaala tulee koostumaan synnytysosastosta, vastasyntyneiden ja lasten teho-osastosta, lasten ja naisten leikkausosastosta ja heräämöstä, vierihoito-osastosta, naistentautien ja raskaana olevien vuodeosastosta, lasten hematologisonkologisesta ja sisätautiosastosta, lasten päivystyksestä, lasten infektio-osastosta, lasten ja nuorten ajanvarauspoliklinikasta, naisten vatsatauti-alueen yhteispoliklinikasta sekä lastenkirurgian, gastroenterologian ja lasten neurologian yksiköstä. Uudet tilat tulevat mahdollistamaan toiminnan kehittämisen niin potilas- kuin henkilöstönäkökulmasta katsottuna. Älykkäät tilaratkaisut parantavat myös tietosuojaa sekä henkilökunnan tehokkuutta ja työssä viihtyvyyttä. (Tulevaisuuden sairaala – OYS 2030.)

#### 4.2. Kohderyhmän valinta

PPSHP:ssa työn mielekkyyden kokemista on tutkittu työolobarometreilla vuosina 2013 ja 2015. LANA-hanke valikoitui osaksi tutkimusta sen ajankohtaisuuden vuoksi. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten hankkeeseen kuuluvissa yksiköissä työn mielekkyyden kokeminen on muuttunut, ja mitkä asiat siihen ovat vaikuttaneet.

Tutkimusluvan (liite 1) saamisen jälkeen päästiin tutkimaan LANA-hankkeeseen kuuluvien hoitoyksiköiden työolobarometreja vuosilta 2013 ja 2015. Nykyinen vastasyntyneiden hoitoyksikkö (vastasyntyneiden hoito-osasto ja teho-osasto) valikoitui tutkimuksen kohteeksi näiden työolobarometrien perusteella. Vertailtaessa vuosien 2013 ja 2015 työn mielekkyyden kokemista, erittäin usein -vastanneiden määrä kasvoi 18,1 %. Tämä on huomattava kasvu otettaessa huomioon, että yksikössä on ollut meneillään suuri kehittämishanke.

Vastasyntyneiden hoitoyksikön työntekijöiden haastattelupyyntö lähetettiin yksikön osastonhoitajalle sähköpostitse. Pyynnössä kuvailtiin lyhyesti tutkimuksen aihe sekä perusteet juuri vastasyntyneiden hoitoyksikön valinnalle. Liitteeksi laitettiin myös tutkimussuunnitelma. Osastonhoitajan näkemyksen mukaisesti sovittiin haastattelupäivät

(10.10.2015, 18.10.2015 ja 26.1.2016), jolloin haastattelut tultaisiin tekemään yksikön tiloissa. Osastonhoitajalle toimitettiin etukäteen teemahaastattelurunko jaettavaksi mahdollisille haastateltaville. Osastonhoitaja myös nimesi haastatteluvastaavan organisoidaan haastattelutilanteet ja rekrytoimaan haastateltavat yksikön hoitotilanteen mukaisesti. Tähän päädyttiin siksi, koska kyseessä on vaativaa hoitoa antava yksikkö, missä hoitotilanteet muuttuvat nopeastikin. Näin haastatteluvastaava pystyi organisoidaan haastattelut hoitotyön vaarantumatta. Ohjeeksi haastatteluvastaavalle annettiin, että haastateltavien hoitajien tulisi olla mahdollisimman heterogeenisiä niin ikänsä, työsuhteen laadun kuin työsuhteen keston suhteen.

#### 4.3. Aineistonkeruumenetelmät

Tutkimuksen pohjana käytettiin kvantitatiivista aineistoa: PPSHP:n työolobarometreja vuosilta 2013 ja 2015. Kvantitatiivisen to-aineiston perusteella valittiin haastateltavat kvalitatiiviseen aineistoon, mikä tehtiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Kyseessä on siis menetelmätriangulaatio, missä tutkimuskohdetta tutkitaan usealla aineistonhankintamenetelmällä (Eskola & Suoranta 2008: 70). Se, valitaanko tutkimustavaksi kvantitatiivinen (määrällinen, numeerinen) vai kvalitatiivinen (laadullinen, sanallinen, suullinen) tutkimustapa, riippuu tutkimusongelmista. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen eivät kuitenkaan ole toistensa vastakohtia, vaan niitä voidaan käyttää myös toisiaan täydentäväksi. Kvantitatiivista tutkimustapaa voidaan käyttää esimerkiksi selvittämään, millainen aineisto valitaan kvalitatiiviseen tutkimukseen. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2001: 120–126.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisessä asemassa ovat aiempien tutkimusten johtopäätökset ja aiemmin muodostetut teorit. Tutkimuksen taustalla on syy-seuraussuhde, mikä perustuu aistihavainnoista tehtyihin johtopäätöksiin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineistoksi määritellään tutkittava perusjoukko, jonka perusteella tulokset voidaan yleistää. Yleistettävyyden ja tulosten merkittävyyden todistamiseksi aineiston tulee olla numeerista, jotta ne voidaan kuvata esimerkiksi prosenttitaulukoissa. (Hirsijärvi ym. 2001: 129.)

Asenteiden ja mielipiteiden mittauksesta käytetään nimitystä barometri. Barometri on kuvaileva yleisnimi, jonka voi rinnastaa mihin tahansa yhteiskuntatieteelliseen mittausvälineeseen, kuten indeksiin. (Moilanen 2011.) Työolobarometri kuvaa työntekijöiden asenteita ja mielipiteitä työelämän laadun kehityksestä. Työolobarometrin kysymykset liittyvät työoloihin ja työpaikan toimintatapoihin, joista työntekijät kertovat oman näkemyksensä. (Lyly-Yrjänäinen 2014: 2.)

Kvalitatiivinen aineisto tarkoittaa aineistoa, joka on ilmaisultaan tekstiä. Teksti syntyy joko tutkijan avulla tai tutkijasta riippumatta. (Eskola & Suoranta 2008: 15.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto valitaan harkinnanvaraisesti, teoreettisesti tai tarkoituksenmukaisesti. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on suhteellisen pieni aineiston koko. Riittävä koko aineistolle on sellainen, kun aineisto ei tuota enää uutta tietoa tutkitavasta ongelmasta eli sen saturaatio (kylläntyminen) on saavutettu. Koko on kuitenkin aina tutkimuskohtainen, mutta 15 vastausta pidetään yleisesti riittävänä. (Eskola & Suoranta 2008: 62). Aineistoa käsitellään ja tulkitaan ainutlaatuisina tapauksina. Kvalitatiivinen tutkimus kertoo siis luonnollisista ja todellisista tilanteista. (Hirsijärvi ym. 2001: 155.) Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus ei olekaan tuottaa tilastollisesti yleistettävää tietoa (Eskola & Suoranta 2008: 61), vaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tärkeintä ovat tutkittavien näkökulmat. Tutkittavat määrittävät siis sen, mikä tutkittavassa ilmiössä on tärkeää. Siksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan haastatteluja ja havainnointeja. Lomakkeita ja testejä voidaan käyttää kuitenkin täydentävänä tiedonhankinnan keinona. (Hirsijärvi ym. 2001: 155.)

Haastattelu valitaan tiedonkeruumenetelmäksi yleensä siksi, että ihminen nähdään subjektina ja hänelle halutaan antaa mahdollisuus selittää näkökulmiaan. Sen lisäksi haastatteluissa haastateltavat pystyvät kertomaan aiheesta ennakoitua laajemmin. Usein haastattelu valitaan tiedonkeruumenetelmäksi myös silloin, kun halutaan esittää mahdollisia selventäviä kysymyksiä haastateltavan näkökulmille. Teemahaastattelu on strukturoidun eli lomakehaastattelun ja strukturoimattoman eli avoimen haastattelun välimuoto. Siinä haastattelijalla on tiedossa aihealueet, joista keskustellaan, mutta kysymysten muoto ja järjestys ovat vapaita. (Hirsijärvi ym. 2001: 192–196.)

Haastattelijan on pyrittävä luomaan rento haastattelutilanne. Tähän pystytään vaikuttamaan muun muassa haastattelupaikan valinnalla sekä sillä, että haastateltava ja haastattelija ovat kahden. Haastatteluissa on tärkeää, että ilmapiiri on myönteinen. (Grönfors 2011: 61–64.) Haastattelut pidettiin huoneessa, mikä oli varattu haastatteluja varten haastateltavien omasta työyksiköstä. Haastattelutilanteissa paikalla ei ollut muita kuin haastattelija ja haastateltava. Osaa haastateltavista jännitti haastattelun nauhoittaminen, mutta haastattelijan selitettyä nauhoittamisen tarkoituksen, jännittäminen hävisi. Lisäksi haastattelijan rento, kaverillinen keskustelutapa poisti haastattelutilanteen tuoman jännityksen heti alussa.

#### 4.4. Aineiston analyysi ja tutkimusprosessin tarkastelu

Tutkimuksen aineisto koostui vuosien 2013 ja 2015 työolobarometrein tuloksista sekä 14 työntekijän yksilöhaastattelusta, jotka nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastattelut suoritettiin joulukuun 2015 – tammikuun 2016 välisenä aikana haastateltavien työpaikalla. Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 7 tuntia 41 minuuttia ja litteroitua tekstiä 117 sivua.

Yhdistettäessä kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää kannattaa menetelmistä toinen valita pääasialliseksi tutkimusmenetelmäksi (Metsämuuronen 2009: 266). Tässä tutkimuksessa kvalitatiivinen haastattelumenetelmä on pääasiallinen tutkimusmenetelmä, jota syvennetään työolobarometreistä saaduilla tiedoilla.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen ja analysointi tapahtuvat osittain yhtäaikaaisesti (Metsämuuronen 2009: 254). Tutkimuksen viimeiset 4 haastattelua toteutuivat muita haastatteluja myöhemmin joulun ja siihen liittyvien vuosilomien vuoksi. Tämän vuoksi haastattelujen litterointi ja analysointi aloitettiin jo ennen viimeisiä haastatteluja. Jo haastattelujen aikana haastattelija saattaa tehdä havaintoja esimerkiksi vuorovaikutussuhteista, jotka katsotaan osaksi aineiston analyysiä. Tämän vuoksi aineiston kerääminen ja analysointi tapahtuvat väistämättä yhtäaikaaisesti. (Grönfors 2011: 85.)



Kvalitatiivista aineistoa voidaan analysoida sisältöanalyysin avulla, mikä tarkastelee itse tutkimusaineistoa (Grönfors 2011: 94). Deduktiivinen eli teorialähtöinen sisältöanalyysi etsii teorian pohjalta tehtyyn analyysirunkoon sopivia asioita aineistosta (Kyngäs, Elo, Pölkki, Kääriäinen & Kanste 2011: 139). Teemahaastattelun teemat toimivat hyvänä aineiston analyysirunkona (Eskola & Suoranta 2008: 151).

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan usean kriteerin avulla. Luotettavuutta pystytään lisäämään osoittamalla tutkimusten tulosten ja aineiston välinen yhteys. Tässä keskeisintä on suorien lainausten käyttäminen. Tutkijan tulee kuitenkin varmistaa, etteivät ulkopuoliset pysty tunnistamaan haastateltavia suorista lainauksista. (Kyngäs ym. 2011: 139–140.) Haastateltavien mahdollisimman hyvän anonymiteetin takaamiseksi tutkimuksessa ei tuoda esille haastateltavien taustatietoja (ikää, sukupuolta, palvelusvuosia, palvelusuhteen laatua) kuin siltä osin, mikä on analyysin kannalta tarpeen.

Yksi tapa tarkistaa aineiston luotettavuus on tehdä useampi havainnointikerta. Haastattelututkimuksessa tämä voidaan tehdä kysymällä samaa asiaa useammin hieman eri muodoissa. (Eskola & Suoranta 2008: 213–214.) Tutkimuksen haastattelurunko oli kasattu niin, että aluksi kysyttiin ilmiöön liittyvistä asioista yksi kerrallaan ja sen jälkeen vielä itse ilmiöstä. Näin varmistuttiin vastausten luotettavuudesta.

Tärkein luotettavuuden kriteeri kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kuitenkin tutkija itse. Koska tutkija on tutkimuksensa keskeisin tutkimusväline, tulee tutkimuksessa ilmetä tutkijan avoin subjektiviteetti. Tähän liittyy se, että haastattelutilanteissa haastattelija itse on aktiivinen osa aineiston tuottamista. Aineistoa analysoitaessa ja sitä tulkitessa tästä seikasta tulee olla tietoinen. (Eskola & Suoranta 2008: 210–214.)

## 5. TYÖN MIELEKKYYS JA ESIMIESTOIMINTA

PPSHP:ssa työolobarometri toteutettiin vuonna 2015 seitsemännen kerran. Sen tavoitteena on tukea toiminnan kehittämistä korkeatasoisten erikoissairaanhoidon palveluiden saavuttamiseksi. Tuloksien perusteella yksiköt voivat havaita toimintansa voimavarat ja valita kehittämiskohteet sekä laatia toimenpidesuunnitelmat tulevaisuudelle. (PPSHP Työolobarometri 2015.) Työn mielekkyyden kokemisesta on kysytty työolobarometris- sa vuosina 2013 ja 2015. Vastasyntyneiden hoitoyksikön vastausprosentti oli 33,8 vuonna 2013 ja 27,6 vuonna 2015.

Tähän tutkimukseen haastateltiin yhteensä 14 työntekijää, joista kaikki olivat naisia. Iältään haastateltavat olivat 25 – 58 -vuotiaita. Yhdeksän heistä oli toistaiseksi voimassa olevassa ja viisi määräaikaaisessa työsuhteessa. Työsuhteen kesto oli yhdestä vuodesta 36 vuoteen.

Tässä luvussa tarkastellaan työolobarometrien sekä työntekijöiden haastattelujen tuloksia limittäin. Tavoitteena on nostaa näiden eri tutkimusmenetelmien yhtäläisyydet ja eroavaisuudet esille. Limittäinen tarkastelu myös lisää tutkimuksen luotettavuutta.

### 5.1. Työntekijöiden kokema työn mielekkyys

Haastattelurungossa työn mielekkyys -teeman alla pureuduttiin työn mielekkyyteen vaikuttaviin seikkoihin. Näitä ovat muun muassa organisaation arvot ja niiden näkyvyys arjessa sekä niiden yhteneväisyys työntekijän omien arvojen kanssa. Lisäksi teeman alle sijoittui työstä selviytyminen, ammattitaito, koulutusmahdollisuudet, työstä palautuminen, organisaatioon sitoutuminen, työn merkitys, työilmapiiri sekä koettu työn mielekkyys.

*”..Siksi tämä onki mun mielestä niinku ihanteellinen paikka olla töissä, ku täällä kaikki ajattelee aina sen lapsen ja perheen etua. Sitte ne muut seikat on vähä niinku se sivuseikka.”*

Yllä oleva lainaus kiteyttää työntekijöiden ajatukset. Haastattelujen perusteella pystytään toteamaan, että työn mielekkyys kumpuaa itse työstä. Mikäli itse perustyö on mielekästä, ei muilla asioilla ole niin suurta merkitystä. Tämä on yleistä hyvinvointipalvelualalla. Tämän lisäksi kyseisessä yksikössä työn mielekkyyteen perustuksen lisäksi vaikuttavat asiat ovat kunnossa, joten ne näyttelevät vain pientä roolia työyhteisön arjessa.

Vertailtaessa vuosien 2013 ja 2015 lasten ja naisten tulosalueen lapset ja nuoret - vastuuyksiköiden työolobarometrien tuloksia, on vastasyntyneiden hoitoyksikössä työn mielekkyyden kokeminen kasvanut huomattavasti. Vuonna 2013 19,4 % koki työn mielekkäänä erittäin usein ja vuonna 2015 37,5 % vastanneista koki työn mielekkäänä erittäin usein. Haastatteluissa selvisi, että työilmapiiri on parantunut viimeisien vuosien aikana paljon, mikä selittää positiivisen muutoksen työolobarometrissa. Työntekijöiden mielestä toimintatavoista keskustellaan yhdessä sekä toisen tekemää työtä arvostetaan ja kunnioitetaan aiempaa enemmän. Erityisesti esimiestyöskentely oli haastateltavien mukaan vaikuttanut työilmapiirin paranemiseen. Epäkohtiin puuttuminen ja työntekijöiden kohtelemisen mahdollisimman tasapuolisesti ovat heidän mukaansa muuttuneet parempaan suuntaan. Myös työyhteisön vision koettiin kirkastuneen aiempaan verrattuna. ”Hoitotyö tähdeksi taivaalle” on erään haastateltavan mukaan heidän esimiehensä tavoite. Tähän tavoitteeseen pääsemiseksi yksikössä ponnistellaan koko ajan, mikä näkyy työn mielekkyytenä.

## 5.2. Yhteneväiset arvot ovat tärkeä osa itsenä olemista

PPSHP:n strategian kivijalkana ovat ihmisarvo, vastuullisuus, oikeudenmukaisuus sekä uusiutumiskyky ja avoimuus. Ihmistä tulee kohdella huomaavaisesti sekä heidän yksittäisyyttään on kunnioitettava. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu omasta työtehtävästään sekä työyhteisön toimivuudesta. Jokaisella on myös vastuu toiminnan ja talouden suunnittelusta sekä niiden yhteensovittamisesta. Osaamista kehitetään koko ajan ja työssä jaksamisesta huolehditaan. Jokaisen osaamista arvostetaan. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on myös oikeus osallistua itseään koskevien päätösten tekemiseen sekä

toiminnan kehittämiseen. Toiminnan kehittämisessä arvostetaan innovatiivisuutta. (Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin strategia 2010–2015.)

Strategiansa mukaisesti PPSHP pyrkii kehittämään kannustavaa palkkausta ja palkitsemista monipuolisesti sekä tukee työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista joustavilla työsuhteilla ja työaikajärjestelyillä. PPSHP:ssa myös arvioidaan henkilöstön osaamista järjestelmällisesti osaamiskartoituksilla ja kehityskeskusteluilla. Sairaanhoitopiirin johtaminen perustuu avoimeen vuorovaikutukseen ja se on innostavaa, kannustavaa, vastuullista sekä oikeudenmukaista. (Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin strategia 2010–2015.)

Vuonna 2013 30 % ja vuonna 2015 50 % vastanneista oli sitä mieltä, että strategia ohjaa toimintaa ja kehittämistyötä. Tavoitetaso PPSHP:ssa on 80 %. Julkituotujen arvojen sopusointu todellisen toiminnan kanssa -väittämän keskiarvo oli vuonna 2013 3,7 ja vuonna 2015 3,9 arvion ollessa sitä myönteisempi, mitä suurempi luku on. PPSHP:n tavoitetaso on 3,6. Myös haastatteluissa ilmeni, että arvojen koettiin tukevan omia henkilökohtaisia arvoja sekä niiden koettiin näkyvän myös työyhteisön arkipäiväisessä toiminnassa. Yleisesti ottaen hoitajien koettiin olevan hyvin vastuuntuntoisia, mikä saattaa heijastua yksiköstä, missä he työskentelevät.

Oikeudenmukaisuuden alakohtana strategian mukaisissa arvoissa on osaamisen arvos-taminen ja se koettiin myös vahvaksi. Sen lisäksi, että esimiehet arvostavat työntekijöidensä osaamista myös työntekijät arvostavat toistensa osaamista. Vastasyntyneiden hoitoyksikön esimiehet tekevät paljon töitä sen eteen, että työntekijöiden osaaminen kehittyisi ja laajenisi. Lähes jokaisessa haastattelussa nousi esille, että jokaisen hoitajan osaamistaso pyritään ottamaan huomioon muun muassa työvuorolistoja suunniteltaessa. Tuoreempien hoitajien lisäksi vuorossa on aina myös niin sanottuja konkarihoitajia, joilta saa neuvoja tarvitessaan. Yksikössä on myös vankka avunantoilmapiiri. Hoitajat auttavat toisiaan ja kantavat vastuun hoidettavista yhdessä.

*”Että yleensä täällä on semmonen hyvä avunantoilmapiiri. Että jos tietää, että tuo hoitaa vähä huonompivointista lasta, niin siinä on muut vähä niinku kuulolla, että jos huutaa apua, nii siihen aika hyvin tulee.”*

Vaikka yksikössä tehdään töitä tiiminä, on jokainen kuitenkin yksilö. Ihmisten eroavaisuudet näkyvät haastateltavien mukaan muun muassa auttamishalukkuutena. Toiset auttavat mielellään ja tarjoavat apuaan pyytämättä. Toiset haluavat keskittyä omiin tehtäviinsä ja tulevat apuun vain pyydettyä. Ihmisten eroavaisuuksia toivottiinkin kunnioitettavan enemmän. Osa koki, että luonteeltaan avoimemmat henkilöt eivät aina huomaa ottaa huomioon, että kaikki eivät halua keskustella yksityisasioistaan työaikana.

### 5.3. Ammattitaitoinen ja arvostettu työntekijä

Työntekijöiden mukaan heidän työ- ja yksityiselämänsä pyritään tasapainottamaan mahdollisuuksien mukaan. Työvuorosunnittelussa voidaan ottaa huomioon esimerkiksi työntekijän opinnot ja keventää työvuoroja tarpeen mukaan. Työntekijät myös uskoivat saavansa sovittua työsuhteen osa-aikaisuudesta, mikäli heillä tulisi tarve kevennettyyn työviikkoon. Tämä koettiin erittäin positiiviseksi työssä jaksamisen varmistamisessa. Kiitosta sai myös määräaikaisten työntekijöiden vaikutusmahdollisuus omiin työvuoroihinsa. Haastateltavat kuitenkin ymmärsivät, että yksikössä hoitajamäärä on hyvä, mikä helpottaa joustavuuden toteutumista.

Perehdyttämisestä työolobarometreissa kysyttiin väittämällä ”työpaikallani huolehditaan uusiin tehtäviin perehdyttämisestä”. Vastauksissa pienin arvo (1) vastasi erittäin harvoin ja suurin arvo (5) erittäin usein -vastausta. Vuonna 2013 keskiarvoksi muodostui 4,0 ja vuonna 2015 4,4. Tavoitetaso PPSHP:ssa on 3,9. Myös haastatteluissa perehdyttäminen nousi esille ja sen sanottiin olevan Oulun yliopistollisen sairaalan parhainta. Perehdyttämiseen käytetään aikaa ja se suoritetaan yleensä tietyn kaavan mukaisesti. Näin uusi hoitaja perehtyy tehtäviin pikkuhiljaa ja ajan myötä tehtävät tulevat myös vaativimmiksi. Perehdyttämistä haluttaisiin kuitenkin vielä kehittää koskemaan myös niin sanottuja takaisinpalajia. Henkilöt, jotka ovat olleet poissa yksikön toiminnasta pidemmän jak-

son (esimerkiksi äitiys- tai opintovapaa), olisi hyvä perehdyttää systemaattisesti uudelleen yksikön toimintaan.

Kehityskeskustelujen hyödyllisyyttä mitattiin väittämällä ”olen kokenut kehityskeskustelut hyödyllisiksi oman työni ja siinä kehittymisen kannalta”. Vuonna 2013 48,4 % ja vuonna 2015 58,3 % koki kehityskeskustelut hyödylliseksi. Tavoitetaso PPSHP:ssa on 60 %. Kehityskeskustelut nähtiin antoisina oman ammattiosaamisen suunnittelun kannalta. Haastateltavat myös kokivat, että kehityskeskusteluissa sovitut asiat toteutuvat myös käytännössä. Esiin nostettiin kuitenkin myös työntekijän oma vastuu. Asiat eivät saa jäädä vain esimiehen harteille, vaan sovitut päämäärät ja tavoitteet täytyy myös itse pitää mielessä ja tehdä asioita niiden saavuttamiseksi. Työntekijän oma vastuu niin työn mielekkyydestä kuin organisaation päämäärien saavuttamisestakin nousi esille myös tilanteessa, jossa työntekijä itse oli esittänyt kehityskeskustelupyynnön esimiehelleen avoimista asioista sopimista varten. Kehityskeskustelut koettiin lämminhenkiseksi tilaisuudeksi, joissa voi sanoa ja ottaa esille asian kuin asian. Luottamus puolin ja toisin koettiin vahvaksi ja vaikeidenkin asioiden puhuminen helpoksi. Tämä viittaa siihen, että psykologinen sopimus nähdään voimassaolevana. Jotkut työntekijät toivat kuitenkin esille, etteivät luota esimiehiin tai organisaatioon sinisilmäisesti oman työsuhteensa osalta. Nämä henkilöt olivat kokeneet jonkin asteista pettymystä liittyen työsuhteen kesätyön tai työskentelypaikkaan. Näissäkin tilanteissa epäluottamus nähtiin kuitenkin vähäiseksi, eikä sen koettu vaikuttavan psykologisen sopimuksen voimassaoloon sen tarkoituksellisuuden ja tahattomuuden vuoksi.

Työolobarometreissa väittämään ”tietoni ja taitoni ovat riittäviä nykyisten työtehtävieni hoitamiseen” vuonna 2013 51,6 % ja vuonna 2015 54,2 % vastasi muutoksen olevan parempaan suuntaan. Väittämään ”koen jaksavani työssäni hyvin” vuonna 2013 20,0 % ja vuonna 2015 33,3 % koki muutoksen olevan parempaan. Haastattelut tukivat näitä tuloksia ja oma ammatillinen osaaminen nähtiin hyväksi. Myös uudet hoitajat kokivat tieto-taitonsa olevan kokemukseensa nähden hyvä eikä vaativassakaan tilanteessa työskentelemistä koettu ahdistavana. Tähän vaikuttaa työyhteisön ilmapiiri, mikä koettiin hyvin me-henkiseksi ja yhteen hiileen puhaltavaksi, joskin sen koettiin olevan välillä hyvin räjähdysherkkä. Vaikka ilmapiiri olisikin vaihteleva, on toistensa tukeminen ja

auttaminen työyhteisön tärkein voimavara. Tieto siitä, ettei tilanteista tarvitse selvittää yksin, vahvisti myös kokemusta omasta ammattiosaamisesta. Työn luonteesta johtuen kukaan ei voi tietää ja osata kaikkea, joten ammattiosaamiseksi koettiin myös niin sanotusti oman vajavuutensa hyväksyminen. Teoriaosuudessa Salin (2010: 162) puhui aitoudesta eli omana itsenä olemisesta, johon liittyy oman osaamisen ja osaamattomuuden tunnistaminen. Tutkimuksen kohteena olevassa yksikössä oman osaamattomuuden ilmaiseminen koettiin helpoksi, mikä osaltansa lisää työn mielekkyyden kokemista.

Vastasyntyneiden hoitomenetelmät ja teknologia kehittyvät koko ajan. Sen vuoksi työntekijät eivät koe olevansa täysoppineita työhönsä. Työssä pärjääminen vaatii jatkuvaa kouluttautumista ja kehittymistä. Työntekijät kokivat, että yksikössä ohjeet ovat hyvät ja ajan tasalla, mikä helpottaa myös sellaisten laitteiden käyttöä, joita ei joudu käyttämään usein. Työntekijöiden mukaan omaa ammattiosaamista voi myös itse kehittää aktiivisesti hakeutumalla mukaan erikoistilanteisiin. Jos yksikössä jollakin hoitajalla on erikoisempi hoitotilanne, voi työntekijä vapaaehtoisesti hakeutua tilanteeseen mukaan auttamaan ja samalla myös oppimaan. Tämä kertoo myös organisaatiokansalaiskäyttäytymisestä. Syyt organisaatiokansalaiskäyttäytymiselle vaihtelevat henkilöstä riippuen, ja yksi syy on oman tiedon ja osaamisen kartuttaminen.

Työssä pärjäämisen tunteeseen vaikuttaa myös työn määrä. Haastateltavat kokivat selviävänsä työstä ja työn määrästä kohtuullisen hyvin. Työn määrä yksikössä vaihtelee potilasmäärästä ja suunnitteilla olevista kehityskohteista riippuen, mutta pääsääntöisesti työn määrän koettiin olevan hallinnassa.

Hyvää tiedonkulkua ja vuorovaikutusta mitattiin työolobarometreissa seuraavilla väittämillä:

- tietoa jaetaan työyksikön sisällä
- pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa
- työpaikallani huolehditaan uusiin työtehtäviin perehdyttämisestä
- julkituodut arvot ovat sopusoinnussa todellisen toiminnan kanssa
- olen selvillä työyksikköni tavoitteista
- uusien ideoiden kehittelyyn käytetään aikaa työyksikössä

- koen työyksikköni ilmapiirin hyväksi
- työyksikössäni saa kiitosta onnistumisesta
- olen tyytyväinen vastuualueeni johtamiseen
- moniammatillinen yhteistyö toimii työyksikössämme hyvin.

Väittämien keskiarvo oli vuonna 2013 3,3 ja vuonna 2015 3,5 arvion ollessa sitä myönteisempi, mitä suurempi keskiarvo on. PPSHP:n tavoitetaso on 3,6.

Työn kehittävyttä mitattiin seuraavilla väittämillä:

- minulla on mahdollisuus kehittää itselle ominaisia kykyjä työssäni
- minulla on mahdollisuus olla mukana omaa työtä koskevia muutoksia suunniteltaessa
- minulla on mahdollisuus ajatella ja toimia itsenäisesti työssäni
- olen saanut ammattitaitoa kehittävää koulutusta viimeisen vuoden aikana.

Väittämien keskiarvo oli vuonna 2013 3,6 ja vuonna 2015 3,8 arvion ollessa sitä myönteisempi, mitä korkeampi luku on. PPSHP:n tavoitetaso on 3,5.

Työntekijät näkivät oman osaamisen kehittämisen vahvasti osaksi jokapäiväistä arkea. Kouluttautumismahdollisuuksien koettiin olevan hyvät ja laajat viikoittaisista laitekoulutuksista sairaanhoitopiirin ulkopuolisiin jatkokoulutuksiin saakka. Pääsääntöisesti koulutusmahdollisuuksien koettiin jakautuvan tasapuolisesti halukkaiden kesken. Yksikön ollessa suuri eivät työntekijät kuitenkaan aina pääse haluamaansa koulutukseen ja välillä mahdollisuuksien koettiin olevan epäoikeudenmukaisia. Kouluttautumista kuitenkin tuetaan paljon muun muassa opintovapailla ja työvuorosuunnittelulla.

Oman osaamisen karttuminen lisäsi myös mahdollisuutta irtautua työasioista vapaa-ajalla. Vaativa ja koko ajan kehittyvä työ oli monien haastateltavien mukaan aluksi hyvin uuvuttavaa, mutta osaamisen kasvaessa paine osaamisesta ja pystymisestä ei enää mietityttänyt vapaa-ajalla. Aineistossa haasteelliseksi nousi ainoastaan tilanne, jossa ilta vuoroa seurasi aamuvuoro. Tällaisessa tilanteessa kaiken ikäiset työntekijät kokivat, etteivät välttämättä pysty irrottautumaan työasioista vuoron loputtua, koska tietävät tulevaisuutta kohtaan. Tilannetta ei kuitenkaan koettu uuvuttavaksi. Työntekijät kokivat palautuvansa työstä hyvin. Vaikeimmat potilastapaukset saattavat jäädä mieleen pi-



demmäksikin aikaa, mutta yleensä potilasvastuun pystyy helposti jättämään seuraavana vuoroon tulevalle henkilölle. Potilastapauksien lisäksi työilmapiiriin liittyvät seikat saattavat olla vapaa-ajallakin ajatuksissa.

#### 5.4. Työyhteisön ilmapiiri tärkeä myös kutsumustyötäan tekeville

Organisaatioon sitoutuminen oli haastateltavien keskuudessa hyvin vahva, mikä kertoo koetusta työn mielekkyydestä. Itse perustyö, vauvojen hoitaminen, koettiin ihanaksi. Mutta myös työyhteisö ja organisaatio saivat kiitosta. Haastateltavat käyttivät paljon tykätä-sanaa puhuessaan työkavereistaan, työstään sekä tehoympäristöstä. Myös työn, toimintamallien sekä koko organisaation kehittyminen nähtiin työn mielekkyyttä lisääväksi asiaksi.

*”Mutta kyllä mun mielestä just se, että tää työ on kehittynyt ihan hirveesti viime vuosien aikana etteenpäin. Täällä on tosi mielenkiintosisia juttuja, niinku menossa, ja koko ajan tuntuu, että on semmonen niinku... Mikkää asia ei junnaa paikallaan, vaan aina mennään niinku jollaki tapaa eteenpäin. Nii semmonen, että siinä ei pääse kyllästymään... Vaihtelevuutta on.”*

Puhuttaessa työn merkitsevyydestä moni sanoi sen olevan osa omaa identiteettiä, persoonaa. Myös se, että työn avulla kokee kuuluvansa johonkin, olevansa osa yhteiskuntaa, koettiin isoksi asiaksi. Sen koettiin antavan voimaa, että tehdyllä työllä on merkitystä ja että työntekijä on tärkeä osa lopputulosta. Tärkeimpiä ja merkityksellisimpiä hetkiä työssä koettiin juuri silloin, kun rankan alun jälkeen lapsi ja hänen perheensä lähtevät kotiin elämään normaalia perhearkea. Rakkaus vauvoja ja perheitä kohtaan ilmeni kaikissa haastatteluissa.

Työssä tärkeimmäksi asiaksi koettiin kuitenkin työilmapiiri. Työntekijöiden mukaan töihin täytyy olla mukava tulla ja siellä täytyy viihtyä. Ilmapiirin tulee olla sellainen, että jokainen pystyy olemaan oma itsensä ja toteuttamaan omia intressejään. Esimiehellä koettiin olevan suuri vaikutus työyhteisössä vallitsevaan auttavaan yhteishenkeen ja vuorovaikutukselliseen tiimityöskentelyyn, vaikka jokainen yksilö onkin. Haastateltavi-

en mukaan yksikössä on hyvä työilmapiiri, koska esimies ei katso asioita läpi sormien, vaan puutuu epäkohtiin. Näin ei aina ole ollut, mikä on silloin vaikuttanut ilmapiiriin negatiivisesti. Myös sen, että työilmapiiri tekee aaltoliikettä, nähtiin kertovan työyhteisön elinvoimaisuudesta. Ilmapiirin ollessa huono työyhteisö löytää aina halun ja kyvyn puhaltaa yhteen hiileen.

*”Työn lisäksi, ni työkaverit on aivan uskomaton voimavara. Että jos työkaverit ois jotaki muuta, ku mitä ne nyt on, nii kyllä siinäki ois jaksaminen kyseessä, että jaksako. Työkaveritha on aivan ihana voimavara. Että niihi kannattaa kyllä, jos josaki pääset vaikuttaan, nii työilmapiiriin pitää aina vaikuttaa eikä sitä saa niinku viedä alaspäin eikä... Joskus tuntuu, että vähä liikaaki tiukennetaan, että se ilmapiiri vähä laskee.. Ku tuntuu, ettei saa enää mittää hymyillä, nauraa... Ne on pahoja tekijöitä... Työilmapiiri on niin valtava voimavara, että sitä ei varmaan kukaa hoksaa arvatakkaa...”*

Hyvä työilmapiiri helpottaa kestämiään vaikeatkin asiat. Mikäli työilmapiiriin tulee säröjä, vähenee yhteistyö hyvin nopeasti. Yhteistyön väheneminen on huono asia niin työyhteisön kuin potilaankin kannalta. Vastasyntyneiden hoitoyksikössä on kuitenkin paljon työntekijöitä, miksi onkin ymmärrettävää, että välillä konflikteilta ei voida välttyä. Konfliktit pyritään kuitenkin ratkaisemaan nopeasti ja niistä keskustellaan esimiehien johdolla. Haastateltavat myönsivät, että toisien kanssa työskentelee mieluummin kuin toisten, mutta kaikkien kanssa tullaan kuitenkin toimeen.

Kysyttäessä syitä, miksi haastateltava kokee työnsä mielekkääksi, nousivat esille erityisesti termit positiivinen teho ja positiivinen työ. Terminä positiivinen teho kuvastaa sitä ihmettä, mikä lapsen syntymä on aina perheelle, vaikka lapsi olisikin sairas. Myös työn nähtiin olevan positiivista, vaikka välillä hyvinkin vaikeita tilanteita vauvojen kanssa koetaan. Suurin osa potilaista kuitenkin kasvaa ja kehittyy, jolloin kaikki kehitysaskeleet tuovat onnentunteita. Sen myös koettiin lisäävän työn mielekkyyttä, että rankoista vaiheista selvitään ja pystytään auttamaan vauvaa ja hänen perhettään. Lisäksi työn mielekkyyttä koettiin työn haastavuuden ja monipuolisuuden sekä laajojen kehittymismahdollisuuksien vuoksi. Työ myös koettiin palkitsevaksi monin eri tavoin. Muun muassa hyödyksi olemisen sekä osaamisen tunteet koettiin vahvistavan työn mielekkyyttä.

### 5.5. Työn mielekkyys seurausta ihmisläheisestä johtamismallista

PPSHP:n strategian mukaisesti johtaminen on ihmisläheistä sekä yhteistyötä tukevaa. Osallistavan toiminnan toteutumista PPSHP:ssa seurataan vuosittaisilla työolobarometrien tuloksilla. (Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin strategia 2010–2015.)

Lähiesimiestyötä mitattiin työolobarometreissa seuraavilla väittämillä:

- olen tyytyväinen työyksikköni/osastoni johtamiseen
- työyksikössäni huolehditaan työntekijöistä
- olen tyytyväinen lähiesimieheltä saamaani tukeen ja opastukseen
- olen tyytyväinen nykyiseen työhöni.

Väittämien keskiarvo oli vuonna 2013 3,6 ja vuonna 2015 3,8 arvion ollessa sitä myönteisempi, mitä korkeampi luku on. PPSHP:n tavoitetaso on 3,6.

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä toiminnan kehittämishankkeita on paljon ja kehittämistoimintaan pyritään osallistamaan myös henkilökuntaa. (Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin strategia 2010–2015.) Työntekijät näkevät tämän positiivisena ja innostavana asiana. Välillä kuitenkin koetaan ”kehittämisähkyä”, jolloin työntekijä haluaa vetäytyä pois kaikesta ylimääräisestä ja keskittyä vain perustyön tekemiseen. Kehittämistauon koettiin kuitenkin palauttavan osallistumisinnokkuuden. ”Kehittämisähkyn” lisäksi osallistumattomuuden syinä haastatteluissa mainittiin liian lyhyt ja liian pitkä työsuhde. Uudet hoitajat kokivat tietävänsä liian vähän, jotta pystyisivät osallistumaan ja vanhemmat hoitajat halusivat antaa jo uudemmille tilaisuuden päästä vaikuttamaan. Arkipäiväisiin perustoihin liittyviin päätöksiin ja suunnitelmiin osallistutaan mielellään ja aineistosta huokuikin vaikutusmahdollisuuksien olevan hyvät. Tässäkin koettiin, että vaikuttaminen lähtee yksilöstä. Mikäli osastokokouksessa ei ota kantaa keskusteltaviin asioihin, ei esimiehelle anneta mahdollisuutta ottaa mielipidettä huomioon päätöksiä tehtäessä. Osastokokoukset koettiin hyvinä vaikutusareenoina ja niiden koettiin myös lisäävän yhteishenkeä sekä motivaatiota. Työyhteisön toiminnan ja työilmapiirin kannalta nähtiin positiivisena se, että osastokokoukset järjestetään pääsääntöisesti aina. Työnohjauksia toivottiin kuitenkin enemmän, missä työyhteisön ulkopuolisen henkilön

johdolla keskusteltaisiin eri asioista. Työnohjaukset toisivat haastateltavien mukaan uusia näkökulmia sekä parantaisivat kommunikaatiota työntekijöiden kesken.

Keskusteltaessa Lasten ja naisten sairaala -hankkeen vaikutuksesta työn mielekkyyteen, vastaukset vaihtelivat. Osa koki, että hanke ei vaikuta vielä mitenkään, koska se on niin kaukainen asia. Osalle LANA aiheutti uhkakuvia ja osa tiedosti, että tulevaisuudessa hanke saattaa olla stressitekijä. Ahdistusta ja stressiä synnytti erityisesti epätietoisuus, ja haastateltavat toivoivatkin enemmän avoimuutta suunnitelmista ja aikatauluista. Toivottiin, että hanke kaikinensa tuotaisiin lähemmäs perustyöntekijää, jolloin jokainen olisi tilanteen tasalla. Myös teorian mukaan kehittämistilanteissa johtamisessa tärkeintä on huomioida oikeudenmukaisuus sekä laadukas vuorovaikutussuhde esimiehen ja työntekijöiden välillä. Tiedottamisen tulee olla avointa ja sitä tulee lisätä ja parantaa akuutissa kehittämistilanteessa oltaessa. Tämä tuli esille myös aineistosta ja haastateltavat totesivat avoimemman ja reaaliaikaisemman tiedottamisen vähentävän ahdistusta ja epävarmuutta. Nyt koettiin, että ainoastaan projekteissa mukanaolijat saivat tietoa kyseiseen projektiin liittyvistä asioista.

Suurin osa haastateltavista suhtautui hankkeeseen kuitenkin erittäin positiivisesti. He kokivat sen lisäävän nyt ja erityisesti tulevaisuudessa työnsä mielekkyyttä. LANAn koettiin tuovan uusia haasteita sekä mahdollisuuksia itsensä ja oman työnsä kehittämisessä. Myös uudet tilat loivat positiivisia odotuksia. Tilojenkin osalta huolta aiheutti tietämättömyys. Työntekijät pohtivat, ovatko uudet tilat oikeasti paremmat ja toimivammat kuin nykyiset tilat ja onko suunnittelussa osattu ottaa kaikki asiat huomioon. Hanke kuitenkin herätti innostunutta mielenkiintoa.

*”Ja kyllä mä nään myöskin sit se uus sairaalahanke, niin se on kans semmonen motivaatio täällä työskentelyyn. Että on myöskin tulevaisuudessa sitte muitaki mahdollisuuksia.. Että vähä laajenee ehkä se työ.. Nii kyl mä nään sen positiivisena.”*

Vaikka LANA nähtiin positiivisessa valossa ja hankkeen kehittämisprojekteihin suhtauduttiin innostuneesti, huokui haastatteluista kuitenkin epävarmuus siitä, kuinka paljon henkilöstö pystyy osallistumisellaan vaikuttamaan. Työntekijät pohtivat, että onko osallistuminen vain silmänlumetta, vai otetaanko mielipiteet ja suunnitelmat oikeasti hank-

keen suunnitellussa huomioon. Tällaisten tunteiden koettiin latistavan osallistumisinnokkuutta. Siitä huolimatta suunnittelu- ja kehittämisprojektit otettiin vastaan avoimin mielin. Työyhteisön voimavarana onkin niin sanotut edelläkävijät, jotka itse innostuvat ja innostavat myös muita.

*”Mutta emmää tiiä, mää yritän kyllä itteki aina innostaa ihmisiä, ku tietää, että monia semmosia hyviä tyyppejä, joilla varmasti on niinku annettavaa, että innostan niitä osallistumaan.”*

Myös esimiesten positiivinen suhtautuminen toiminnan kehittämiseen erilaisin keinoin nousi aineistosta esille. Se, että esimiehet ovat itse innolla mukana kehittämisprojekteissa ja toiminnan suunnittelussa sekä kannustavat myös muita osallistumaan, nähtiin tuovan työyhteisöön eteenpäin menemisen tunnetta.

*”...Ja se on tää uusiutumiskyky ja avoimuus, nii tää on just, tää tulee pomojen kautta... Mutta, että meillä on pomot koko ajan uuen äärellä ja innostuneita. Tuohan se intoa siihen omaan työhönki.”*

Vaikka osallistava ja keskusteleva johtajuus nähtiin hyvänä johtamismallina, joissa parhainta toimintatapaa pohditaan yhdessä, ymmärsivät haastateltavat myös sen, miksi jotkut asiat tulevat ylemmältä tasolta niin sanotusti saneltuna. Tällaisista päätöksistä ei aina olla samaa mieltä, mutta ymmärretään, ettei itsellä ole kaikkea sellaista tietoa, mikä päätöksen takana on. Johdolle annettiin myös arvoa, että he pystyvät näkemään, kuinka hyvän lopputuloksen päätös tuo tullessaan. Yksikössä on tehty lähimenneisyydessä monia saneltuja päätöksiä. Työntekijät ovat aluksi kapinoineet päätöksiä vastaan, mutta lopulta ovat kuitenkin huomanneet, että päätös on ollut oikea. Pelko siitä, mitä päätös tuo tullessaan, aiheuttaa kapinointia ja ahdistusta. Näin on käynyt myös LANA-hankkeeseen liittyvän kahden osaston yhdistymisen kanssa. Päätös yhdistymisestä on tehty ylemmällä esimiestasolla, mutta työntekijät joutuvat kohtaamaan päätöksen vaikutukset omassa arkipäivässään. Haastateltavat pohtivat osastojen yhdistymistä paljon. Työntekijöitä huoletti epätietoisuus siitä, miten käytännön asiat hoituvat ja miten kahden erilaisen osaston toimintamallit saadaan sulautumaan yhteen molempia osastoja kuunnellen. Huolta aiheutti myös laajeneva osaamisala. Vastasyntyneiden hoitoyksikös-

sä osaamisala on melko suppea, koska potilaat ovat kaikki vastasyntyneitä. Osastojen yhdistyessä potilas voi olla vauva tai lähes täysi-ikäinen, joten osaamisalan tulee olla laajempi. Yhdistyminen oli haastattelujen aikaan akuutisti läsnä yksikön arjessa, mikä näkyi vahvasti aineistossa.

Pohdittaessa työn mielekkyyden kannalta parasta johtamistapaa, nousi läsnäolo eniten esille. Sen koettiin tuovan mukanaan muita työn mielekkyyteen positiivisesti vaikuttavia johtamistapoja, kuten kannustava, oikeudenmukainen, tasapuolinen, keskusteleva, yhteisöllisyyttä lisäävä ja helposti lähestyttävä johtamistapa. Keskustelevuus nähtiin päätoiksiin mukaan ottamisena, mielipiteiden kunnioittamisena sekä vastuun delegointina. Yhteisöllisyys nähtiin yhteishengen luomisena ja yhdessä tekemisenä. Esimiehen olisi tärkeää viestittää olevansa yksi työyhteisön jäsenistä.

Haastateltavilta kysyttiin, että toimivatko heidän mielestään työn mielekkyyden kannalta parhaat johtamismallit heidän yksikössään. Pääsääntöisesti asiat koettiin positiivisesti. Esimiehien koettiin johtavan yksikköä me-hengessä, vaikka joissakin tilanteissa oman osaston etua toivottiinkin tuotavan vahvemmin esille. Myös oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden suhteen koettiin, että pyrkimys on hyvä. Ymmärrettiin kuitenkin, että esimiehillä on paljon töitä ja monia eri asioita täytyy ottaa huomioon, jolloin ratkaisut eivät aina ole täydellisiä. Esimiehet koettiin helposti lähestyttäviksi, joille on helppo kertoa mieltä askarruttavat asiat.

Työntekijöiden mielestä yksikössä vallitsee vahva osallistavuuden kulttuuri. Työntekijöille annetaan valta, mutta myös vastuu asioiden eteenpäin viemisessä. Läsnäolevuuden lisäämiseksi toivottiin kuitenkin vahvempaa delegoimista. Kehittämishankkeet työllistävät esimiehiä paljon, mikä näkyy siinä, etteivät esimiehet ole kovin helposti saatavilla. Tähän ehdotettiin ratkaisuna vastuun jakaminen entistä enemmän esimiehiltä työntekijöille.

Keskustelevan johtamismallin koettiin olevan hieman epätasapuolista. Osa haastateltavista koki, että toisien mielipiteet huomioidaan paremmin kuin toisien. LANA-hankkeen yhteydessä epäiltiin, otetaanko työntekijöiden mielipiteitä huomioon siinä

mittakaavassa, kuin mitä työntekijät toivoisivat. Myös tiedonkulussa koettiin olevan hieman epätasapuolisuutta, koska kaikista uusista toimintamalleista ja yksikköä koskevista asioista ei ilmoiteta kaikille, vaan asioista kuullaan kiertoteitä. Tämän koettiin rikkovan työnantajan ja työntekijän välistä psykologista sopimusta. Osa haastateltavista kuitenkin koki saavansa hyvin mielipiteensä huomioonotetuksi ja pystyvänsä vaikuttamaan paljonkin omiin töihinsä liittyviin ratkaisuihin ja toimintamalleihin.

Palautteenanto koettiin yksikössä haasteelliseksi. Osa toivoi enemmän positiivista palautetta, osa toivoi palautetta annettavan enemmän rakentavassa mielessä. Myös palautteenantokanavat herättivät keskustelua. Osan mielestä sähköpostipalautteet jäivät liian pintapuolisiksi ja saattavat jättää kolkon tunnelman. Vaihtoehtoa sähköpostipalautteelle koko yksikölle annettavan palautteen suhteen ei kuitenkaan keksitty. Osa kuitenkin koki saavansa palautetta riittävästi ja hyvin.

Haastateltavat kokivat positiivisen palautteen olevan tärkeä työn mielekkyyden kannalta, mutta negatiivisen palautteen antaminen pehmeästi tai rakentavasti koettiin myös lisäävän työn mielekkyyden kokemista. Työntekijöiden kunnioittaminen myös negatiivisten asioiden ympärillä saa aikaan positiivisia reaktioita. Samaan asiaan liittyy myös aineistosta noussut keskusteleva johtajuus. Kun vuorovaikutus on dialogista, antaa se tunteen siitä, että työntekijät tulevat kuulluksi ja kuunnelluksi. Mikäli työntekijälle tulee tunne, että mielipidettä kysytään siksi, koska niin täytyy tehdä, mutta mielipiteellä ei oikeasti ole merkitystä eikä sitä haluta kuunnella, latistaa se työn mielekkyyttä. Haastateltavat toivat esille sen, ettei päätöksen lopputuloksella ole niin merkitystä, jos heidän mielipiteitään on kuunneltu ja päätös perusteltu hyvin.

*”Ja sehän ei tarkota, että sen pittää mennä sillai, miten minä ajattelen, mutta siinä sitte, ku keskustellaan nii, että no niihä se onki parempi tällai, että.. Eihä se tarvi sillai mennä, niinku minä haluan. Mutta se, että se otetaan kuitenkin huomioon.”*

Läsnä oleva esimies pystyy haastateltavien mukaan helpommin huomaamaan ja aistimaan työyhteisön epäkohdat. Mutta läsnäolevuus lisää myös helposti lähestyttävyyttä, minkä vuoksi esimiehelle on helpompi kertoa havaitsemistaan epäkohdista tai ehdotuk-

sista toimintamallien parantamiseksi. Tärkeää on myös, että esimies tarttuu epäkohtiin ja pyrkii parantamaan asiat. Tietynlainen napakkuus johtamisessa koettiin myös tärkeäksi. Työyhteisön päämäärä ja visio tulee olla esimiehellä vahvasti tähtäimessä, ja tarpeen tullen tulee tehdä tiukkojakin päätöksiä päämäärän saavuttamiseksi. Henkilöstö täytyy kuitenkin pystyä motivoimaan mukaan ja keskustella, miten kukakin haluaisi osallistua tuon yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Pelisäännöt ovat kuitenkin jokaisessa työyhteisössä tarpeen, ja esimiehen tulee pystyä pitämään niistä kiinni. Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus pitäisi toteutua kaikessa toiminnassa ja tehdyissä päätöksissä. Osa työntekijöistä koki saaneensa epäoikeudenmukaista kohtelua muun muassa vuosilomien ajankohdassa, avoimien toimien täyttämisessä tai tiedonkulun tasapuolisuudessa. Osa kuitenkin koki, että tällöinkin pyrkimys on varmasti ollut tehdä mahdollisimman oikeudenmukainen ratkaisu, mutta sillä kertaa hänen osaltaan ratkaisu ei kuitenkaan ollut oikeudenmukainen.

Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus nousivat aineistosta esille ainoina työn mielekkyyttä vähentävinä seikkoina. Kuten teoriaosuudessa kävi ilmi, on psykologisen sopimuksen rikkoutuminen todennäköisin syy työn mielekkyyden ja organisaatioon sitoutumisen heikkenemiseen. Aineisto vahvisti tätä käsitystä. Jokainen haastateltava koki kuitenkin itse perustyon mielekkääksi. Mikäli työpaikan vaihtoaikaita ilmeni, johtuivat ne yleensä kolmivuorotyön haastavuudesta tai itsensä kehittämishalukkuudesta. Tämä selittyy sillä, että lähes jokainen, joka koki oikeudenmukaisuuden tai tasapuolisuuden laiminlyöntejä, eivät pitäneet rikkomuksia kuitenkaan kovin merkittävinä luottamuksen kannalta, jolloin epäluottamusta ei ollut syntynyt. Esimiehien koettiin puuttuvan epäkohtiin, jos tieto epäkohdasta tuli esimiehelle. Esimiehen ymmärrettiin olevan myös ihminen ja välillä tekevän virheitä. Nämä virheet pitää pystyä tuomaan esimiehen tietoon, jolloin niistä voidaan keskustella ja ottaa opiksi.

*”Kehityskeskustelussa, siinä puhuin, eka kertaa olin semmosessa ja puhuin tästä ja (esimiehen nimi) oli tosi järkyttynyt siitä, koska hän ei ollut tiennyt, että täällä on sitä. Ja mä olin taas vähä, että ai sää et tiää. Ja sen jälkeen se rupes muuttumaan. Että se varmasti vaikutti seki, että sanoin siitä.”*



Aineiston perusteella luottamus työntekijöiden ja esimiehien välillä on vahva. Se, että esimies puhuu positiiviseen sävyyn työntekijöistään omalle esimiehelleen ja yksikön ulkopuolisille henkilöille, koettiin olevan osoitus esimiehen luottamuksesta omia työntekijöitään kohtaan. Näin toimiessaan esimies vahvistaa omalta osaltaan psykologisten sopimusten voimassaoloa.

## 5.6. Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

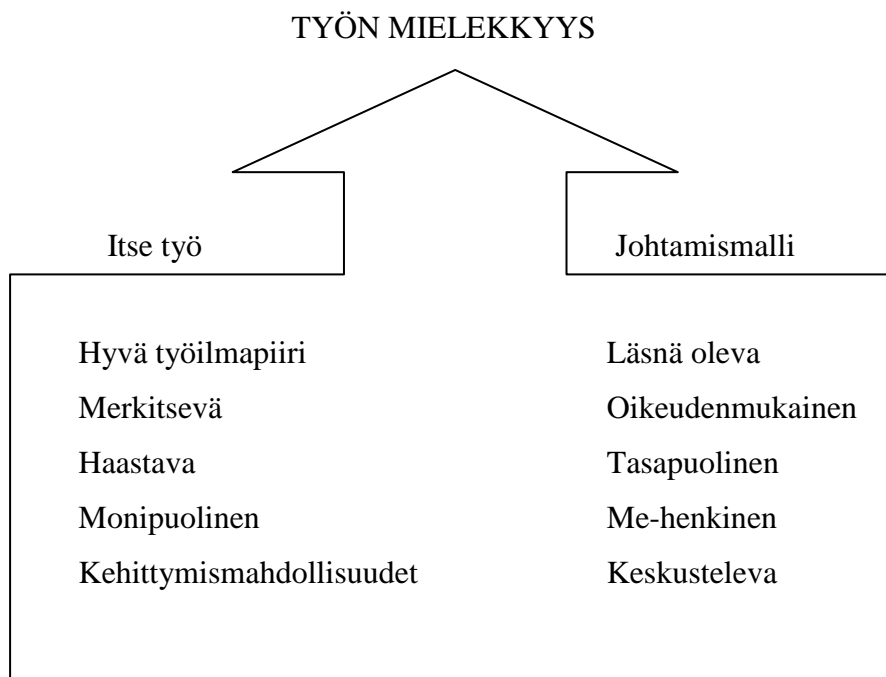
Haastatteluaineisto vahvisti työolobarometrien tuloksia. Työn mielekkyys on vastasyntyneiden hoitoyksikössä korkea, eikä se selity pelkästään työn merkitsevyydellä. Työolobarometrien tuloksien perusteella syntyi ennakkokäsitys, että työn mielekkyys selittyy nimenomaan sillä, että työ on hyvin tärkeää ja merkitsevää. Haastatteluaineistosta kuitenkin selvisi, että työn mielekkyyteen vaikuttavat yksittäiset asiat ovat yksikössä myös kunnossa. Haastateltavat eivät olleet sitoutuneita pelkästään työhönsä vaan myös työyksikköönsä ja organisaatioonsa. Myöskään vahva organisaatiokansalaiskäyttäytyminen ei selity pelkästään työn luonteella, vaan työyhteisössä vallitsee vahva halu auttaa ja ponnistella yhdessä kohti päämääriä.

Moni haastateltava mainitsi työn merkityksestä keskusteltaessa, että työ vastasyntyneiden hoitoyksikössä vahvistaa omaa identiteettiä ja kuvastaa omaa persoonaa. Haastateltavat kokivat myös, että yksikössä arvot ovat vahvasti läsnä jokapäiväisessä toiminnassa. Näillä asioilla on positiivinen vaikutus koettuun työn mielekkyyteen. Nämä ovat myös tulosta hyvästä johtamisesta, jolla pyritään vahvistamaan psykologista sopimusta.

Vaikka haastatteluissa korostui työn merkityksellisyys, oli taustalla silti työn mielekkyyteen vaikuttavat asiat kunnossa. Haastateltavat kokivat, että heillä on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä liittyen. Heidän ammattitaidollaan on merkitystä ja he pysyvät työssään hyödyntämään omia vahvuuksiaan. Haastateltavat tunsivat myös yhteenkuuluvuutta työyhteisöönsä. Ilmapiiri siellä koettiin arvostavaksi ja yhteen hiileen puhaltavaksi. Työn mielekkyyden kokemiseen liittyy vahvasti myös pärjäämisen tunne.

Työntekijät kokivat selviävänsä työstään ja kokevat myös onnistumisen tunteita. He ovat ylpeitä työstään ja kokevat olevansa hyödyksi.

Haastateltavat ymmärsivät, että johtamisen onnistuminen on myös työntekijän vastuulla. Vaikka esimiehen suhtautuminen kehitykseen vaikuttaa työntekijöiden suhtautumiseen, tulee työntekijänkin olla innostunut, kiinnostunut ja yhteistyökykyinen. Aineiston perusteella yksikössä vallitseekin vahva organisaatiokansalaiskäyttäytyminen. Haastateltavista suurin osa suhtautui positiivisesti kehitysprojekteihin ja toiminnansuunnitteluun. He kokivat sen lähtevän nimenomaan esimiehistä. Toiveena työntekijöillä oli läsnä oleva esimies, joka kyselisi arjen nopeissakin kohtaamisissa työntekijöidensä kuulumisia. Tämä helpottaisi esimiehen olemista työyhteisön tilanteen tasalla. Työntekijät kertoisivat asioista esimiehelle helpommin eikä niitä pohdittaisi pelkästään työntekijöiden keskuudessa.



Kuvio 4. Työntekijöiden näkemyksiä työn mielekkyyteen vaikuttavista tekijöistä.

Kuviossa 4 on esitetty tekijöitä, mitkä työntekijöiden mukaan vaikuttavat koettuun työn mielekkyyteen. Kuviossa vasemmalla puolella on asiat, jotka haastateltavat nimesivät työssä tärkeimmiksi ja työn mielekkyytensä lähteiksi. Oikealla puolella on johtamismallit, jotka haastateltavat kokivat parhaimmiksi työn mielekkyyden näkökulmasta. Vaikka työntekijät eivät nimenneet osallistavaa johtamista ihanteelliseksi johtamismalliksi, on se iso osa koettua työn mielekkyyttä. Osallistavuus antaa mahdollisuuksia työn haastavuudelle, vaihtelevuudelle, monipuolisuudelle sekä kehittymismahdollisuuksille. Lisäksi haastateltavat kokivat, että jakamalla vastuuta ja osallistamalla työntekijät mukaan projekteihin avautuu esimiehille paremmin mahdollisuus läsnäolevaan johtajuuteen. Ihanteelliseksi johtamismalliksi nimetty keskusteleavuus viittaa myös osallistavaan johtamiseen. Haastateltavat kokivat keskusteleavan johtajan ottavan työntekijät mukaan päätöksentekoon sekä kysyvän ja kuuntelevan heidän näkemyksiään.

Tutkimuksenaineiston perusteella sukupolvien välillä ei ollut eroa siinä, millaista johtamismallia työntekijät arvostavat. Organisaatiositoutumisessa sen sijaan eroja syntyi. Nuoremmat haastateltavat ajattelivat enemmän omaa uraansa ja näkivät mahdolliseksi, että tulevaisuudessa olisivat valmiita lähtemään organisaatiosta kehittääkseen itseään. Kyse voi kuitenkin sukupolvien välisien erojen sijaan olla siitä, että nuoremmat työntekijät ovat työuriensa alussa eivätkä siksi ole samalla tavalla sitoutuneita organisaatioon kuin vanhemmat työntekijät.

Haastatteluaineiston perusteella työssä tärkeintä on hyvä työilmapiiri. Sen avulla isotkin vastoinkäymiset tuntuvat helpommilta eivätkä vaikeatkaan muutokset tunnu ylitsepääsemättömiltä. Työntekijöiden mukaan esimies pystyy parhaiten vaikuttamaan työilmapiiriin ja siten myös työn mielekkyyteen olemalla läsnä työyhteisön arjessa.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella työn mielekkyyden johtamista kolmen tutkimusongelman avulla: millainen rooli psykologisella sopimuksella on työn mielekkyydelle työntekijän näkökulmasta, miten osallistava johtajuus vaikuttaa työn mielekkyyteen Lasten ja naisten sairaala -hankkeessa sekä mitkä johtamisen keinot ovat työntekijän näkökulmasta tehokkaimmat työn mielekkyyden ylläpitämisessä. Aihetta päätettiin tarkastella positiivisen psykologian näkökulmasta ja selvittää toimivia keinoja työn mielekkyyden johtamisessa.

Empiiriseksi aineistoksi valittiin Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin Tulevaisuuden sairaala 2030 -ohjelman ensimmäinen hanke: Lasten ja naisten sairaala. LANA-hankkeeseen kuuluvia yksiköitä vertailtiin työolobarometrien perusteella ja tutkimuskohteeksi valittiin vastasyntyneiden hoitoyksikkö. Organisaation kehittämistilanteet ovat haastavia työntekijöiden työn mielekkyyden säilyttämisen kannalta ja tutkimukseen haluttiin yksikkö, jossa työn mielekkyys on lisääntynyt kehittämishankkeesta huolimatta. Vastasyntyneiden hoitoyksiköstä haastateltiin 14 hoitajaa. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina yksikön omissa tiloissa. Haastatteli onnistui luomaan työntekijöiden kanssa keskustelemaan haastatteluilmapiirin, jossa työntekijät rohkenivat kertoa asioista vapautuneesti.

Aineiston analyysissä haastattelujen tukena käytettiin PPSHP:n teettämien työolobarometrien tuloksia. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta, koska haastatteluaineisto tuki työolobarometrien tuloksia. Siitä huolimatta tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa on otettava huomioon, että tutkija on tehnyt johtopäätöksensä yksilöidyn tutkimuskohteen tilanteesta eikä näin ollen tuloksia voida yleistää. Tämä on yleistä kvalitatiivisissa tutkimuksissa.

Vastasyntyneiden hoitoyksikössä työn mielekkyys on parantunut viimeisten kahden vuoden aikana. Haastatteluissa kävi ilmi, että varsinkin työilmapiirissä on tapahtunut suuri positiivinen muutos, minkä koettiin olevan esimiehien ansiota. Esimiehien koettiin olevan oikeudenmukaisempia ja puuttuvan epäkohtiin aiempaan verrattuna paremmin.

Myös vision koettiin olevan nyt vahvempi ja esimiehien tekemän töitä työntekijöidensä työssä jaksamisen hyväksi. Nämä kaikki vaikuttavat työntekijöiden mukaan työilmapiiriin ja vahvaan me-henkeen työntekijöiden ja esimiehien kesken. Työn mielekkyyden seurauksena työntekijöiden organisaatiokansalaiskäyttäytyminen kasvaa ja vastasyntyneiden hoitoyksikössä se olikin haastattelujen perusteella hyvin vahva. Näin yksikköön on saatu luotua työn mielekkyyttä vahvistava kehä, jossa organisaatiokansalaiskäyttäytyminen ruokkii työn mielekkyyttä ja päinvastoin.

### 6.1. Psykologisella sopimuksella tärkeä rooli

Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen on usein selitys työn mielekkyyden vähenemissessä. Taustalla on luottamus, mikä on rikkoutunut ja odotukset, jotka eivät ole täyttyneet. Nämä aiheuttavat affektiivisia reaktioita, mitkä vaikuttavat koettuun työn mielekkyyteen ja siten myös organisaatioon sitoutumiseen.

Terveystieteille ominainen työn merkityksellisyys nousi vahvasti esille aineistosta työn mielekkyyden lähteenä. Työn merkityksellisyys liittyykin vahvasti mielekkyyden kokemiseen. Tästä huolimatta haastatteluissa kävi ilmi, että teoriaosuudessa työn mielekkyyttä määrittävät asiat koettiin positiivisesti. Näitä asioita ovat muun muassa työn autonomia, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, työstä selviytyminen sekä omana itsenä oleminen. Jokainen haastateltava koki itse perustyön mielekkääksi, ja tätä tuki myös työolobarometrien tulokset. Työn mielekkyyttä vähensi oikeudenmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen liittyvät asiat, kuten tiedonkulussa havaittu epäoikeudenmukaisuus sekä epätasapuolisuus siitä, mihin ajankohtaan vuosilomat sijoittuvat, mikä tukee teoriaosuudessa todettua psykologisen sopimuksen vaikutusta työn mielekkyyteen. Näissä tilanteissa ei kuitenkaan voitu puhua psykologisen sopimuksen rikkoutumisesta, koska tilanteita ei nähty merkittävinä luottamukseen alentavasti vaikuttavina seikkoina. Rikkomukset eivät olleet tarpeeksi merkittäviä aiheuttaakseen epäluottamuksen. Tilanteet olivat siis yksittäisiä ja pienimuotoisia, mutta toistuessi ja huomiotta jätettäessä saattavat nousta merkittävään rooliin organisaatioon sitoutumista ja organisaatiokansalaiskäyttäytymistä ajateltaessa. Organisaatiositoutumisen ja organisaatiokansalaiskäyttä-

tymisen väheneminen vaikeuttavat organisaatioiden toimintaa, minkä vuoksi niihin kannattaa kiinnittää huomiota.

Ihmisläheisessä johtamisessa psykologinen sopimus näyttelee suurta roolia. Sopimuksen ylläpitämiseksi johtamisessa tulee huomioida organisaation arvot ja niiden mukaan toimiminen. Lisäksi kehittämistoiminta ja henkilöstön osallistaminen toimintaan vahvistavat psykologista sopimusta. Tärkeintä kuitenkin psykologisessa sopimuksessa on yhteisten merkitysten luominen eli luottamus ja dialogi. Toisen aito kunnioittaminen ja kuunteleminen sekä kysyminen ja mielipiteen huomioon ottaminen ovat edellytyksiä psykologisen sopimuksen voimassaololle. Myös työyhteisöissä, joissa työn merkisyys on suuri työn mielekkyyden lähde, on muistettava panostaa myös psykologisiin sopimuksiin. Ne ovat niitä, mitkä rikkoutuessaan vaikuttavat työn mielekkyyden kokemiseen, jopa niin sanotussa kutsumusammattissa olevien kohdalla. Haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että oikeudenmukainen ja tasapuolinen toiminta on hyvin tärkeää psykologisen sopimuksen kannalta. Keskusteluyhteys työnantajan ja työntekijän välillä tulisi olla avointa ja rehellistä, jolloin esimies pystyy aistimaan mahdolliset muutokset psykologisen sopimuksen voimassaolossa.

Johtamisella pystytään vaikuttamaan psykologisen sopimuksen ylläpitämiseen muun muassa luomalla innostavia päämääriä ja arvoja. Yksi tapa on tarjota työntekijälle selkeää työtä, mikä tukee hänen omaa identiteettiään. Monet haastateltavista kertoivatkin työn kuvastavan heitä itseään. He kokivat työnsä olevan osa heidän omaa identiteettiään ja vahvistavan sitä. Työntekijät myös kokivat, että esimiehet ottavat hyvin huomioon heidän yksityiselämänsä haasteet ja tarjoavat mahdollisuuksia työ- ja vapaa-ajan tasapainottamiseksi. Opintovapaat ja osa-aikatyöt kuuluvat psykologista sopimusta vahvistaviin yksilöllisiin työehtoihin, joita vastasyntyneiden hoitoyksikössä toteutetaan mahdollisuuksien mukaisesti.

Johto pystyy ylläpitämään solmittuja psykologisia sopimuksia myös osallistavan johtajuuden avulla. Kuitenkin henkilöstön osallistumattomuus voi rikkoa psykologisen sopimuksen. Tällainen tilanne syntyy, jos työntekijä ei ilmaise mielipiteitään esimiehelleen, eikä esimies tällöin pysty niitä ottamaan päätöksenteossaan huomioon, ja työntekijä pet-

tyy. Tällaiset tilanteet tulivat esiin myös haastatteluissa. Haastateltavat totesivat, että vastuu psykologisen sopimuksen täyttymisestä on myös työntekijällä itsellään. Työntekijän on ilmaistava mielipiteensä ja ajatuksensa, jotta ne voidaan ottaa huomioon. Osastokokoukset saivatkin tässä yhteydessä paljon kiitosta, juuri hyvänä mielipiteiden vaihtoreenana. Myös kehityskeskustelut koettiin hyvinä tilaisuuksina ilmaista omia mielipiteitä ja ajatuksia. Tilaisuudet koettiin lämminhenkiseksi ja työntekijät kokivat, että heidän mielipiteensä ja toiveensa otetaan huomioon. Luottamus työntekijöiden ja lähiesimiehien välillä oli pääosin vahva ja psykologinen sopimus voimassaoleva. Aineistosta oli kuitenkin havaittavissa, että psykologisen sopimuksen ollessa uhattuna oli myös työn mielekkyys vaarassa. Tutkimus vahvistaa psykologisen sopimuksen voimassaolon tärkeyden työn mielekkyyden kokemisessa myös työntekijän näkökulmasta katsottuna.

## 6.2. Osallistaminen kasvattaa työn mielekkyyttä

Henkilöstön osallistaminen toiminnan suunnitteluun antaa laajempaa näkökulmaa sekä enemmän vaihtoehtoja, mutta myös lisää henkilöstön sitoutumista ja motivoitumista. Haastateltavat suhtautuivat osallistavaan johtajuuteen myönteisesti ja kokivat sen innostavana ja motivoivana. Heidän mielestään heidän esimiehet ovat itse vahvasti sitoutuneita kehittämistoimintaan, mikä lisää työntekijöiden kehittämishalukkuutta. Osallistavuuden koettiin myös lisäävän työn mielekkyyttä, koska tulevaisuuden suunnitteluun voi itse vaikuttaa ja ottaa kantaa. Osallistavuus lisääkin oikeudenmukaisuuden tunnetta, koska työntekijä kokee tulevansa kuulluksi ja kunnioitetuksi. Tässä on samalla osallistavan johtajuuden mahdollinen kompastuskivi. Otetaanko henkilöstö mukaan siksi, että sillä pyritään sitouttamaan henkilöstö toimintaan vai siksi, että halutaan oikeasti henkilöstön panos toiminnan suunnitteluun. Mikäli henkilöstölle tulee tunne, ettei heidän mielipiteillään oikeasti ole merkitystä ja mielipidettä kysytään vain, koska sitä pitää kysyä, kääntyy osallistavuus itseään vastaan. Näin ollen toiminnalla ei olekaan sitoutumista ja motivaatiota lisäävä vaan niitä vähentävä vaikutus.

Teoriaosuudessa puhuttiin myös positiivisista ja negatiivisista organisaatiokokemuksista. Positiiviset organisaatiokokemukset vahvistavat organisaatioon sitoutumista, ja negatiiviset heikentävät sitä.

tiiviset organisaatiokokemukset passivoivat työntekijän. Passiivinen työntekijä on kohdannut liian paljon negatiivisia organisaatiokokemuksia eikä sen vuoksi jaksa enää vaihtua osallistumaan. Vaikka haastateltavat suhtautuivat myönteisesti osallistavuuteen, olivat he hieman epäileviä, että onko heidän osallistumisellaan oikeasti merkitystä lopputulokseen. Tällaisten tunteiden koettiin heikentävän osallistumisinnostusta. Aineistosta ei kuitenkaan erottunut kyseisten negatiivisten organisaatiokokemusten vaikutus organisaatioon sitoutumiseen. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, etteivät nämä negatiiviset organisaatiokokemukset olleet vielä kuitenkaan passivoineet haastateltavia. Heidän suhtautumisensa osallistavuuteen oli edelleen myönteinen, joskin hieman epäilevä. Samoin organisaatioon oltiin vahvasti sitoutuneita. Osallistavuuden onnistumiseksi vaaditaankin avointa vastavuoroista kommunikointia sekä ajantasaista ja rehellistä tiedottamista asioiden tilasta ja etenemisaikatauluista. Vaikka henkilöstön esittämää suunnitelmaa ei otettaisikaan käyttöön, tulisi avoimesti kertoa perusteet, miksi toisenlaiseen ratkaisuun on päädytty. Tämä lisääisi oikeudenmukaisuuden tunnetta, ja vahvistaisi työntekijän kuulluksi tulemisen kokemista.

Lasten ja naisten sairaala -hankkeen ja sen osallistavan kehittämistoiminnan koettiin lisäävän työn mielekkyyttä sekä kasvattavan motivaatiota. Työntekijät olivat silti varautuneita ja arvelivat hankkeen aiheuttavan tulevaisuudessa ahdistusta. Tähän pääsyynä nähtiin epävarmuus siitä, mitä tulee tapahtumaan ja milloin. Muutokset organisaatiossa, itse työssä ja työsuhteessa saattavat aiheuttaa epävarmuutta, mikä vähentää työn mielekkyyden kokemista. Teorian mukaan työn mielekkyyden kokemusta voidaan edistää kiinnittämällä huomiota avoimeen tiedonvälitykseen, luottamukseen, yhteistyöhön, kannustavuuteen sekä henkilöstön osallistamiseen toiminnan kehittämisessä. Myös työntekijät toivoivat avoimempaa tiedonvälitystä hankkeen eri vaiheista epävarmuuden ja epätietoisuuden vähenemiseksi.

### 6.3. Esimiehen läsnäololla vaikutus ilmapiiriin

Ihmistä aidosti arvostava ja kunnioittava vastavuoroinen kommunikointi vahvistaa työn mielekkyyden kokemusta. Myönteinen kannustus, luottamus sekä oikeudenmukaisuus



ylläpitävät psykologista sopimusta ja näin ollen edistävät työn mielekkyyttä sekä organisaatioon sitoutumista. Kokemus oikeudenmukaisuudesta on työnantajan ja työntekijän välisen suhteen kivijalka. Jotta työntekijä voi kokea oikeudenmukaisuuden toteutuvan, vaatii se esimieheltä läsnäoloa. Haastateltavien mukaan esimiehen läsnäolo mahdollistaa sen, että hän näkee ja kuulee, mitä yksikössä tapahtuu. Tämä lisää siis työntekijän kokemista kuulluksi tulemisesta, mutta pitää esimiehen myös tilanteen tasalla. Tällöin hän pystyy nopeammin reagoimaan työyhteisössä tapahtuviin asioihin. Työntekijät kokivat, että aidosti läsnä oleva esimies vahvistaa työn mielekkyyden kokemista parhaiten. Läsnä olevan esimiehen koettiin olevan myös paremmin saatavilla sekä helpommin lähestyttävissä.

Työntekijöiden mielestä johtamismalleista parhaiten toimii siis läsnäolevuus sekä henkilisyys. Henkilöstön täytyy kokea, että esimies on heidän kanssaan samalla puolella, heidän etuaan ajamassa. Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus vahvistavat työntekijän ja esimiehen välisen suhteen lisäksi myös työyhteisön positiivista ilmapiiriä. Tärkeimmäksi asiaksi työssä aineistosta nousikin hyvä työilmapiiri. Se mainittiin kysyttäessä tärkeintä asiaa, mutta siihen viittaavat myös asiat, jotka mainittiin parhaita johtamismalleja kysyttäessä. Oikeudenmukaisuuden, tasapuolisuuden ja läsnä olemisen nähtiin parantavan työilmapiiriä. Eräs haastateltava totesikin, että työssä mielekkäintä on, kun saa tehdä mukavaa työtä, mukavalla fiiliksellä, mukavassa porukassa. Esimiehen tehtävä on tehdä tuo mahdolliseksi. On siis huolehdittava, että itse työn tekeminen on mukavaa ja tunnelma työyhteisössä on mukava. Vaikka työautonomia on tärkeää työn mielekkyydelle, täytyy toiminnan olla kurinalaista eli epäkohtiin tulee puuttua, jotta työntekijät voivat keskittyä tekemään työtänsä. Kurinalaisuuden lisäksi esimiehen pitää pystyä luomaan avoin ja keskusteleva ilmapiiri. Tutkimuksen perusteella läsnä olevalla esimiehellä on tuohon parhaimmat mahdollisuudet.

Tutkimusaineistosta läsnäolevuus, keskustelevuus, luottamus, oikeudenmukaisuus sekä kannustaminen nousivat keinoiksi, joilla esimies pystyy vaikuttamaan työyhteisönsä työn mielekkyyteen. Koska tutkimus vahvisti teorian, voitaneen todeta, että johtamistoiminnassa yllä oleviin asioihin keskittymällä voidaan kehittyvissä organisaatioissa

edistää työn mielekkyyden kokemista. Esimiehen rooli työn mielekkyyden mahdollistajana on erittäin suuri.

#### 6.4. Jatkotutkimuksen aiheita

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää, miten esimiehet näkevät nämä samat asiat. Mikä esimiesten mielestä on paras johtamismalli työntekijöiden työn mielekkyyden lisäämiseksi ja millä tavalla se eroaa työntekijöiden näkemyksestä. Kokevatko esimerkiksi esimiehet, että heidän toiminnallaan on vaikutusta työyhteisön ilmapiiriin ja missä tilanteissa he kokevat oikeudenmukaisten päätösten tekemisen vaikeaksi ja millä tavalla noita tilanteita voisi saada oikeudenmukaisemmaksi.

Toinen mielenkiintoinen tutkimuksen aihe olisi työntekijöiden osallistuminen esimiehen näkökulmasta. Osallistuvatko työntekijät esimiehien mielestä riittävästi eli tuovatko he mielipiteensä riittävän rehellisesti esille, jotta ne voitaisiin ottaa päätöksenteossa huomioon.

Jatkotutkimuksena olisi myös mielenkiintoista selvittää, millä tavoilla työntekijät haluaisivat tulla palkituksi niin, että se kasvattaisi heidän kokemaansa työn mielekkyyttä. Varsinkin julkisella sektorilla taloudelliset keinot eivät ole mahdollisia eivätkä tarvehierarkian mukaan kovin tehokkaitakaan keinoja. Tässä tutkimuksessa muutamat haastateltavat ottivat työssä jaksamisesta puhuttaessa esille esimerkiksi liikuntasetelit tai muut hyvinvointia lisäävät keinot. Tähän ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa pystytty syventymään tarkemmin, ja tämä olisikin riittävän laaja aihe ihan omaksi tutkimukseksi.

## LÄHDELUETTELO

- Aarnikoivu, Henrietta (2010). Työelämätaidot: Menesty ja voi hyvin. Juva: WSOYpro.
- Aarnikoivu, Henrietta (2011). Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Alasoini, Tuomo (2006). Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992–2005: Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Raportteja 45. Helsinki: Työministeriö.
- Alasoini, Tuomo (2007). Psykologisen sopimuksen murros ja työnteon mielekkyyden aleneminen: Hiipivä muutos suomalaisessa työelämässä? Teoksessa: Työ murroksessa 106–120. Toim. Antti Kasvio & Johanna Tjäder. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Alasoini, Tuomo (2010). Uusi tapa oppia ja tuottaa innovaatioita: Osallistava innovaatiotoiminta. Työpoliittinen aikakauskirja 3/2010, 17–27. Työ- ja Elinkeinoministeriö.
- Alasoini, Tuomo (2012). Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijän yhteisenä etuna. Teoksessa: Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Toim. Pasi Pyöriä. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Antila, Juha (2006). Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työpoliittinen tutkimus 305. Helsinki: Työministeriö.
- Arvassalo, Leija (2006). Sana sanasta – ajan sanojen taustaa. Kotimaisten kielten keskus. Saatavissa 29.11.2015: [http://www.kotus.fi/nyt/kotuksen\\_kolumnit/sana\\_sanasta\\_ajan\\_sanojen\\_taustaa\\_\(2005\\_2013\)/alaistaito](http://www.kotus.fi/nyt/kotuksen_kolumnit/sana_sanasta_ajan_sanojen_taustaa_(2005_2013)/alaistaito).

- Cameron, Kim (2013). *Practicing Positive Leadership: Tools and Techniques that Create Extraordinary Result*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Cartwright, Susan & Nicola Holmes (2006). The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism. *Human Resource Management Review* 16: 2, 199-208.
- Cheng, Grand H.-L. & Darius K.-S. Chan (2008). Who Suffers More from Job Insecurity: A Meta-analytic Review. *Applied Psychology: An International Review* 57: 2, 272–303.
- Cheng, Ting (2013). *Revisiting the Buffers of Job Insecurity: Investigating New Buffering Factors between Perceived Job Insecurity and Employee Outcomes*. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Chalofsky, Neal & Viljay Krishna (2009). Meaningfulness, Commitment and Engagement: The Intersection of a Deeper Level of Intrinsic Motivation. *Advances in Developing Human Resources* 11: 2, 189–203.
- Cohen-Meitar, Ravit, Abraham Carmeli & David A. Waldman (2009). Linking Meaningfulness in the Workplace to Employee Creativity: The Intervening Role of Organizational Identification and Positive Psychological Experiences. *Creativity Research Journal* 21: 4, 361–375.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. & Ian Kessler (2002). Exploring Reciprocity through the Lens of the Psychological Contract: Employee and Employer Perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 11: 1, 69–86.
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

- Gagné, Marylène & Edward L. Deci (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior* 26: 4, 331–362.
- Gimmer, Martin & Matthew Oddy (2007). Violation of the Psychological Contract: The Mediating Effect of Relational Versus Transactional Beliefs. *Australian Journal of Management* 32: 1, 153–174.
- Grönfors, Martti (2011). Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät. Hämeenlinna: SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkkka. Saatavissa 22.1.2016: [http://vilkkka.fi/books/Laadullisen\\_tutkimuksen.pdf](http://vilkkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf).
- Hakanen, Jari (2011). Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Harisalo, Risto (2010). Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.
- Harisalo, Risto & Ensio Miettinen (1997). Luottamuspääoma: Yrittäjyyden kolmas voima. 3. painos. Tampere: Tampere University Press.
- Haslam, Alexander S., Stephen D. Reicher & Michael J. Platow (2012). Uusi johtamisen psykologia. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Heikkilä, Jorma & Kristiina Heikkilä (2005). Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Porvoo: WSOY.
- Helin, Kari (2002). Yhdessä menestymisen taito. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hirsijärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2001). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hocke-Mirzashvili, Tatjana M. & Corey Hickerson (2013). U.S. Public Relations Educators' Identification and Perception of the Discipline. *Public Relations Review* 40: 1, 100–106.

- Huang, Xu (2012). Helplessness of Empowerment: The Joint Effect of Participative Leadership and Controllability Attributional Style on Empowerment and Performance. *Human Relations* 65: 3, 313–334.
- Hyyryläinen, Esa & Kirsi Lehto (2014). Millaisen hallinto- ja johtamisajattelun Y-sukupolveen kuuluvat julkisjohtajat perivät aikaisemmilta sukupolvilta? Teoksessa: Pirullisista ongelmista hyvään hallintoon 13–28. Toim. Kirsi Lehto. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 65, Hallintotieteet 2.
- Julkunen, Raija & Anna Pärnänen (2005). Uusi ikäsopimus. Jyväskylä: SoPhi.
- Juppo, Virpi (2011). Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. *Acta Wasaensia* no 235. Julkisjohtaminen 15.
- Juuti, Pauli (2011). Miksi johtaminen on tärkeää? Teoksessa: Julkinen johtajuus barometritutkimus: Johdon ja esimiesten näkemys johtamisen tilasta julkishallinnossa, 17–19. Toim. Topi Syvänen & Katja Mikkonen. Helsinki: Sitran selvityksiä 65.
- Järvensivu, Anu (2010). Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa. Tampere: Tampere University Press.
- Järvensivu, Anu, Päivi Valkama & Pasi Koski (2009). Työssä oppimisen käytännöt ja työn mielekkyys: Tapaustutkimuksia moraalisen sopimuksen viitekehyksessä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys.
- Kalliomaa, Sami & Sami Kettunen (2010). Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOY-pro.
- Kehusmaa, Kirsti (2011). Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

- Kickul, Jill & Matthew A. Liao-Troth (2003). The Meaning Behind the Message: Climate Perceptions and the Psychological Contract. *American Journal of Business* 18: 2, 23–32.
- Koivumäki, Jaakko (2008). *Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kuokkanen, Anna (2015). *Johtamisen ihmissuhdekoulukunta Suomessa: Työntekijäkeskeiset johtamisopit suomalaisen työelämän muutoksessa. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 43*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kuusela, Sari (2013). *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kykyri, Virpi (2008). Osallistamista ja omistajuuspuheen ”kalastelua”: Diskursiivinen näkökulma osallistumiseen organisaatiossa. Teoksessa: *Organisaatiot muutoksessa*, 148–170. Toim. Pekka Kuusela & Matti Kuittinen. Unipress Suomi.
- Kyngäs, Helvi, Satu Elo, Tarja Pölkki, Maria Kääriäinen & Outi Kanste (2011). Sisältöanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 23: 2, 138–148.
- Kärkkäinen, Merja (2005). *Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lavelle, James J. (2010). What Motivates OCB? Insights from the Volunteerism Literature. *Journal of Organizational Behavior* 31: 6, 918–923.
- Lehto, Anna-Maija & Hanna Sutela (2008). *Työolojen kolme vuosikymmentä: Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008*. Helsinki: Tilastokeskus.

- Luomala, Anne (2008). Muutosjohtamisen ABC: Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Lyly-Yrjänäinen, Maija (2014). Työolobarometri: Syksy 2013 ennakkotietoja. Työ- ja Elinkeinoministeriö. Saatavissa 13.1.2016: [https://www.tem.fi/files/38687/TEMrap\\_5\\_2014\\_07022014.pdf](https://www.tem.fi/files/38687/TEMrap_5_2014_07022014.pdf).
- Mamia, Tero (2009). Mistä hyvinvointi syntyy? Teoksessa: Työelämä muuttuu, jous- taako hyvinvointi, 20–55. Toim. Raimo Blom & Ari Hautaniemi. Helsinki: Gaudemus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus.
- Mamia, Tero & Jaakko Koivumäki (2006). Luottamus, sitoutuminen ja työelämän jous- tot. Teoksessa: Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia, 99–178. Toim. Tero Mamia & Harri Melin. Helsinki: Työministeriö.
- Manka, Marja-Liisa, Liisa Hakala, Sanna Nuutinen & Riitta Harju (2010). Työn iloa ja imua: Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tutkimus- ja kou- lutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.
- Mattila, Pekka (2007). Johdettu muutos; Avaimet organisaation hallittuun uudistumi- seen. Helsinki: Talentum.
- Mauno, Saija & Ulla Kinnunen (2005). Työn epävarmuus, työttömyys ja hyvinvointi. Teoksessa: Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet, 167–228. Toim. Taru Feldt, Ulla Kinnunen & Saija Mauno. Jyväskylä: PS-kustannus.
- McGregor, Douglas M. (1957). The Human Side of Enterprise. Management Review, November 1957, 41–49.
- Metsämuuronen, Jari (2009). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 4. Helsin- ki: International Methelp Oy.



- Moilanen, Raija (2011). Barometrit. Kielikello 1/2011. Saatavissa 13.1.2016: <http://www.kielikello.fi/index.php?mid=2&pid=11&aid=2334>.
- Monnot, Matthew j. & Terry A. Beehr (2014). Subjective Well-Being at Work: Disentangling of Stress and Support on Enthusiasm, Contentment and Meaningfulness. *Journal of Vocational Behavior* 85, 204–218.
- Paasivaara, Leena & Juhani Nikkilä (2010). Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.
- Pakkala, Arja (2011). Osallistavaksi työyhteisövalmentajaksi kehittyminen: Tapaustutkimus henkilöstönkehittäjän kasvattajuuden löytymisestä. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Parzefall, Marjo-Riitta (2008). Psychological Contracts and Reciprocity: A Study in a Finnish Context. *The International Journal of Human Resource Management* 19: 9, 1703–1719.
- Peltonen, Tuomo (2010). Organisaatioteoria: Klassisesta jälkimoderniin. Helsinki: WSOYpro.
- Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin strategia 2010–2015: Tavoitteena terveyttä. Saatavissa 22.4.2016: [http://www.ppsph.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/npp/embeds/18664\\_PPSPH\\_strategia\\_2010-15.pdf](http://www.ppsph.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/npp/embeds/18664_PPSPH_strategia_2010-15.pdf).
- Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin tilinpäätös 2014. Saatavissa 22.4.2016: [http://www.ppsph.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/npp/embeds/35209\\_Tilinpäätös\\_2014\\_lopullinen.pdf](http://www.ppsph.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/npp/embeds/35209_Tilinpäätös_2014_lopullinen.pdf).
- Poikela, Esa (2005). Luottamusta luova kehityskeskustelu. Teoksessa: Oppiminen ja sosiaalinen pääoma, 31–52. Toim. Esa Poikela. Tampere: Tampere University Press.

PPSHP Työolobarometri 2013. Lasten ja naisten tulosalue: Lapset ja nuoret: Vastuuyksiköt.

PPSHP Työolobarometri 2015. Lasten ja naisten tulosalue: Lapset ja nuoret: Vastuuyksiköt.

Puutio, Veli-Matti, Pauli Juuti & Heini Wiik (2010). Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen: Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: Johtamistaidon opisto.

Rauramo, Päivi (2008). Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Rivera, P. Julio Cesar, O. Bernabé Hernandis, M. Sheila Cordeiro & O. Omar Miranda (2015). Immaterial Elements as Drivers of Sustainability in Products and Services. *Procedia CIRP* 29, 615–620.

Robinson, Sandra L. & Elizabeth Wolfe Morrison (1995). Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior. *Journal of Organizational Behavior* 16: 3, 289–298.

Rosenblatt, Zehava, Ilan Talmud & Avalla Ruvio (1999). A Gender-Based Framework of the Experience of Job Insecurity and Its Effects on Work Attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8: 2, 197–217.

Rosso, Brent D., Kathryn H. Dekas & Amy Wrzesniewski (2010). On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review. *Research in Organizational Behavior* 30, 91–127.

Rousseau, Denise M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties that Motivate. *Academy of Management Executive* 18: 1, 120–127.

- Saari, Milja, Sinikka Mustakallio & Pia Sevelius (2004). Tasa-arvosuunnittelu: Henkilöstön ja johdon yhteinen asia. Suomen Elintarviketöläisten Liitto SEL ry.
- Saari, Tiina (2014). Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Salin, Ossi (2010). Työntekijän sosiaalisen identiteetin valinnat. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Salminen, Ari (2010). Julkisen johtamisen etiikka. 3. painos. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 60. Julkisojohtaminen 3.
- Seeck, Hannele (2012). Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin. 3. painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus.
- Steenkamp, Petrus L. & Johan S. Basson (2013). A Meaningful Workplace: Framework, Space and Context. HTS Teologiese Studies/ Theological Studies 69: 1, 1–9.
- Steger, Michael F., Hadassah Littman-Ovadia, Michal Miller, Lauren Menger & Sebastian Rothmann (2013). Engaging in Work Even When It is Meaningless: Positive Affective Disposition and Meaningful Work Interact in Relation of Work Engagement. *Journal of Career Assessment* 21: 2, 348–361.
- Sverke, Magnus & Johnny Hellgren (2002). The Nature of Job Insecurity: Understanding Employment Uncertainty on the Brink of a New Millennium. *Applied Psychology: An International Review* 51: 1, 23–42.
- Syväjärvä, Antti & Hanna Vakkala (2012). Psykologinen johtamisorientaatio: Positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa: Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä, 195–226. Toim. Juha Perttula & Antti Syväjärvä. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Syväjärvi, Antti, Heidi Lehtopuu, Juha Perttula, Mikko Häikiö & Jari Jokela (2012). *Inhimillisesti tehokas sairaala: Työn mielekkyys henkilöstön kokemana*. Rovaniemi: Lapin Yliopistokustannus.
- Syvänen, Sirpa (2014). *Dialogisen johtamisen avaimia*. Teoksessa: *Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen: Uudistumisen sykettä palveluihin, 204–2016*. Toim. Terttu Pakarinen & Tiinä Mäki. Helsinki: Edita.
- Tarkkonen, Juhani (2013). *Toimielin ja henkilöstön työhyvinvointi: Päätöksentekijän haasteita ja mahdollisuuksia*. UNIPerss.
- Tikkamäki, Kati (2006). *Työn ja organisaation muutoksista oppiminen: Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen*. Tampere: Tampere University Press.
- Toivonen, Leena (2009). *Kehityskeskustelut johtamisen välineenä: Tavoitteet ja toteutus Tampereen yliopiston kirjastossa*. Teoksessa: *Johtamishaasteena muutos: Kirjasto akateemisessa yhteisössä, 96–112*. Toim. Maija-Leena Huotari & Anne Lehto. Tampere: Tampere University Press.
- Tulevaisuuden sairaala – OYS 2030. Saatavissa 28.9.2015:  
[http://www.esitteemme.fi/oys\\_tulevaisuuden\\_sairaala\\_2030/WebView/](http://www.esitteemme.fi/oys_tulevaisuuden_sairaala_2030/WebView/).
- Työterveyslaitos 2013. *Työ ja terveys Suomessa 2012: Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Vakkala, Hanna (2012). *Henkilöstö kuntauudistuksessa: Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Valtioneuvosto (2015). *Valtioneuvoston tiedonanto eduskunnalle 29.5.2015 nimitetyn pääministeri Juha Sipilän hallituksen ohjelmasta*. Saatavissa 8.6.2015:

[http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1433371/Tiedonanto\\_Sipil%C3%A4\\_29052015\\_final.pdf/6de03651-4770-492a-907f-89452141d0d5](http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1433371/Tiedonanto_Sipil%C3%A4_29052015_final.pdf/6de03651-4770-492a-907f-89452141d0d5).

Viitala, Riitta & Kirsi Lehto (2014). Kovat ajat kuntien henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa: Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet, 134–150. Toim. Riitta Viitala & Maria Järleström. Vaasan Yliopiston julkaisua. Tutkimuksia 302, Liiketaloustiede 107.

Virtanen, Petri & Jari Stenvall (2014). Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma.

Virtanen, Petri & Marjo Sinokki (2014). Hyvinvointia työstä: Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.

Vuori, Timo, Elina San & Mari Kira (2012). Meaningfulness-Making at Work. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* 7: 2, 231–248.

Wink, Heini (2010). Dialogi ja keskusteleva johtajuus. Teoksessa: Keskusteleva johtaminen, 54–65. Toim. Pauli Juuti ja Esa Rovio. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Yang, Chyan, Cherng G. Ding & Kai Wen Lo (2015). Ethical Leadership and Multi-dimensional Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effects of Self-efficacy, Respect and Leader-Member Exchange. *Group & Organization Management*. 17.8.2015. Sage Journals: <http://gom.sagepub.com.proxy.tritonia.fi/content/early/2015/08/14/1059601115594973.full.pdf+html>.

Ylöstalo, Pekka (2009). Mielekäs ja menestyvä työpaikka. Teoksessa: Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi, 78–102. Toim. Raimo Blom & Ari Hautaniemi. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus.

Zhao, Hao, Sandy J. Wayne, Brian C. Glibkowski & Jesus Bravo (2007). The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology* 60: 3, 647–680.

Åkerblad, Leena (2014). Epävarmuuden tuolla puolen: Muuttuvat työmarkkinat ja prekaari toimijuus. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto.

## LIITE 1. Tutkimuslupa

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiriin  
kuntayhtymä

## LUPA TUTKIMUKSELLE / OPINNÄYTETYÖLLE

klinikka / laitos		vastuuyksikkönro		DIAARINRO: 273/2015	
1. Tutkijaa koskevat tiedot	Tutkijan suku- ja etunimet Juutinen Satu Marjaana		Henkilötunnus		
	Nykyinen työnantaja / opiskelupaikka Vaasan yliopisto		Nykyinen virka / toimi / opiskelija opiskelija		
	Kotiosoite		Postinro ja -paikka		
	Puhelin toimeen		Puhelin kotiin		Sähköpostiosoite
	Suoritettu tutkinto		Suoritusvuosi	Suorituspaikka	
2. Tutkimusprojektia tai tutkimusta koskevat tiedot (Diaarinro) Katso hallinto-keskuksen tiedote 3/2003)	Tutkimusprojektin lyhyt nimi Työn mielekkyyden johtaminen				
	Tutkimus on		Tutkimusaika 2015-2016		
	<input checked="" type="checkbox"/> julkinen		<input type="checkbox"/> ei-julkinen, sisältää salassapitettavia osioita		
	Kaavanumerot 912		Alihakusana		
	Tutkimus on		<input checked="" type="checkbox"/> gradu <input type="checkbox"/> muu, mikä		
	<input type="checkbox"/> opinnäyte (ammattikorkeakoulu)		<input type="checkbox"/> väitöskirja		
	<input type="checkbox"/> syventävä opinnäyte (lääketiede)				
	Anoja on		Anoja osallistuu potilastyöhön		
	<input type="checkbox"/> apurahan saanut tutkija		<input type="checkbox"/> kyllä		
	<input checked="" type="checkbox"/> opiskelija		<input checked="" type="checkbox"/> ei		
	Tutkimuksen vastuuhenkilö (Laki lääk. tutk. 488/1999 § 5) / ohjaaja / päätutkija Ohjaajana Vaasan yliopiston lehtori Kirsi Lehto				
	Hankkeeseen osallistuvat sairaalan klinikat / muut tutkijat / tutkimusryhmä / työntekijät Uusi lasten ja naisten sairaala				
Hankkeeseen osallistuvat ulkopuoliset henkilöt (tarvittaessa erillinen liite), joille anotaan lupaa työskennellä hankkeen puitteissa sairaalassa (sitoumus jokaiselta liitteestä)					
Tutkimuksen rahoitussuunnitelma ▶ Erillinen liite					
Arvio tutkimustyöstä sairaalalle aiheutuvista vuosittaisista suoranaista kustannuksista					
<input type="checkbox"/> Aiheuttaa sairaalalle kustannuksia, selvitys mitä <input checked="" type="checkbox"/> Ei aiheuta, koska on ulkopuolinen rahoittaja					
Ulkopuolinen rahoitus					
<input type="checkbox"/> Ulkopuolinen rahoittaja rahoittaja Sopimuksen nro (kirjaamosta)					
<input type="checkbox"/> kokonaan <input type="checkbox"/> osittain					
Muu rahoitus					
<input type="checkbox"/> EVO <input type="checkbox"/> muu, mikä Projektin numero (EVO, KEVO, TUKE)					
<input checked="" type="checkbox"/> KEVO					
Päivämäärä 7.9.2015 Anojen allekirjoitus ja nimen selvennys					
Satu Juutinen					
3. Lausunnot	Tarvittavat lausunnot ja luvat				
	<input type="checkbox"/> Ei tarvetta <input type="checkbox"/> Shp:n eettinen toimikunta <input type="checkbox"/> LÄHETYSPÄIVÄ <input type="checkbox"/> VASTAUS SAATU				
Luvat	<input type="checkbox"/> <sup>1)</sup> ETENE - <sup>2)</sup> TUKIJA				
	<input type="checkbox"/> Lääkelaitos <sup>3)</sup> <input type="checkbox"/> STM <sup>4)</sup> <input type="checkbox"/> TEO <sup>5)</sup>				
4. PÄÄTÖS	Tutkimustulosten omistusoikeus				
	<input type="checkbox"/> Sovittu, liite sopimuksesta <input type="checkbox"/> Ei tarvetta tehdä sopimusta				
	Päätös				
	<input checked="" type="checkbox"/> Tutkimuslupa myönnetään hakemuksen mukaisesti				
	<input type="checkbox"/> Hakemus palautetaan korjattavaksi seuraavin muutoksin				
<input type="checkbox"/> Hakemus hylätään, miksi <input type="checkbox"/> Anomus käsitelty johtoryhmässä					
Päätöksentekijä					
<input type="checkbox"/> tulosyksikön joht. / vastualueen joht. / ylihoitaja <input type="checkbox"/> joht. ylilääkäri / hall. ylihoitaja <input checked="" type="checkbox"/> shp:n joht. / hallitus					
Päivämäärä 7.9.2015 Allekirjoitus					
LOMAKKEEN SÄILYTYS					
- Tutkija (tutkimuksen ajan)					
- Päätäjä (arkistointi)					

<sup>1)</sup> ETENE= Valtakunnallinen terveydenhuollon eettinen neuvottelukunta  
<sup>2)</sup> TUKIJA= Valtakunnallinen tutkimuseettinen jaosto

<sup>3)</sup> Lääkelaitoksesta ilmoitetaan 60 pv:n kuluessa onko huomautettavaa. Ellei ilmoitusta tule, tutkimus voidaan aloittaa. Apteekin tiedote 1/2001.

<sup>4)</sup> Rekisteritutkimukset

<sup>5)</sup> Kudoslaki (101/2001) ja asetus (594/2001) sekä Hallintokeskuksen tiedote 7/2002 (luvat).

Liitteet: Tutkimussuunnitelma  
Rahoitussuunnitelma  
Muita liitteitä kpl

PPSHP 07 - 040 (päivitetty 31.10.2003)  
2003tutkimuslupa.doc / tm

## LIITE 2. Haastattelut

1. Työntekijä 1, haastattelu 10.12.2015, Oulu, kesto 37 min.
2. Työntekijä 2, haastattelu 10.12.2015, Oulu, kesto 32 min.
3. Työntekijä 3, haastattelu 10.12.2015, Oulu, kesto 26 min.
4. Työntekijä 4, haastattelu 10.12.2015, Oulu, kesto 38 min.
5. Työntekijä 5, haastattelu 10.12.2015, Oulu, kesto 46 min.
6. Työntekijä 6, haastattelu 10.12.2015, Oulu, kesto 26 min.
7. Työntekijä 7, haastattelu 18.12.2015, Oulu, kesto 40 min.
8. Työntekijä 8, haastattelu 18.12.2015, Oulu, kesto 40 min.
9. Työntekijä 9, haastattelu 18.12.2015, Oulu, kesto 25 min.
10. Työntekijä 10, haastattelu 18.12.2015, Oulu, kesto 21 min.
11. Työntekijä 11, haastattelu 18.12.2015, Oulu, kesto 26 min.
12. Työntekijä 12, haastattelu 26.1.2016, Oulu, kesto 44 min.
13. Työntekijä 13, haastattelu 26.1.2016, Oulu, kesto 30 min.
14. Työntekijä 14, haastattelu 26.1.2016, Oulu, kesto 29 min.



### LIITE 3. Haastattelukysymykset

#### TAUSTATIEDOT

- Ikä
- sukupuoli
- palvelusvuodet PPSHP:ssä
- Työsuhteen laatu

#### TEEMA 1: TYÖN MIELEKKYYS

- Lomakkeen 2. sivulla on lueteltu PPSHP:n arvot. Näkyvätkö arvot käytännössä ja kohtaavatko ne omien arvojesi kanssa?
- Miten työsi on organisoitu? Tiedätkö mitä sinulta odotetaan? Koetko selviytyväsi työstäsi/ työmäärästä?
- Millaisena näet ammattitaitosi? Koetko tietosi ja taitosi olevan riittäviä työtehtäviesi hoitamisen kannalta?
- Kannustetaanko teillä kouluttautumiseen ja oman osaamisen kehittämiseen? Millä tavalla?
- Miten mielestäsi pystyt erottamaan työn ja vapaa-ajan toisistaan?
- Oletko harkinnut lähtemistä organisaatiostasi viimeisen kuukauden aikana? Miksi/miksi et?
- Mitä työsi sinulle merkitsee? Mikä työssä on sinulle tärkeintä?
  
- Miten kuvailisit työyhteisösi ilmapiiriä? (Avoin/epävarma/yhteen hiileen puhaltava/auttava/kukin keskittyy omaan töihinsä/luottava/liikkuuko huhuja ja jos, niin mihin liittyen?)
  
- Koetko työsi olevan mielekästä? Miksi/miksi ei?
- Miten Tulevaisuuden sairaala – hanke vaikuttaa työn mielekkyyteesi – jos mitenkään? Mitkä asiat koet eniten olevan syynä tähän?

## TEEMA 2: JOHTAJUUS

- Millainen tapa johtaa on mielestäsi ihanteellinen oman työn mielekkyytesi kannalta? Miten ko. asiat toimivat organisaatiossasi?
- Pystytkö vaikuttamaan työhösi liittyviin päätöksiin? Koetko, että mielipiteitäsi kuunnellaan?
- Tulevaisuuden sairaalaa kehitetään osallistamalla henkilöstöä mukaan suunnitteluun ja toteutukseen. Miten osallistaminen vaikuttaa sinuun? (Innostaa/ahdistaa/aktivoi/passivoi?)
- Miten kuvailisit luottamusta työyhteisössäsi? Luotetaanko sinuun? Luotatko itse esimieheesi/organisaation johtoon? Hoitavatko molemmat osapuolet sanallisesti ja sanattomasti luvutut velvoitteet?
- Millaista palautetta saat esimiehiltäsi? (Hyvää/huonoa/paljon/vähän?)
- Millainen suhteesi on esimieheesi? Voitko keskustella esimiehesi kanssa myös negatiivisista asioista avoimesti ja rehellisesti?
- Millaisista asioista keskustellette esimiehesi kanssa kehityskeskusteluissa? Toteutuvatko keskusteluissa sopimanne asiat käytännössä?

Mitä muuta haluaisit sanoa?

PPSHP:n strategian 2010–2015 mukaiset arvot ovat:

### **Ihmisarvo**

Ihmisiä on kohdeltava huomaavaisesti ja heidän yksityisyyttään ja henkilökohtaista vakaumustaan on kunnioitettava.

### **Vastuullisuus**

Jokaisella on vastuu omasta tehtävästään ja työyhteisön toimivuudesta.

Jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu toiminnan ja talouden suunnittelusta ja niiden yhteensovittamisesta.

Vastuullisuuden lähtökohtana on, että osaamista kehitetään jatkuvasti ja työssä jaksamisesta huolehditaan.

### **Oikeudenmukaisuus**

Periaatteet sovitaan yhteisesti.

Jokaisen osaamista arvostetaan.

Jokaisella on oikeus osallistua toiminnan kehittämiseen ja itseään koskevaan päätöksentekoon.

### **Uusiutumiskyky ja avoimuus**

Arvostamme innovatiivisuutta toiminnan kehittämisessä.

Meitä koskeva tieto on kaikkien saatavissa (www-palveluna).